

**LAURA GARRIDO DURÁN**

*Licenciada en Psicología.*

*Master en Dirección de Recursos Humanos por el CEF.*

**Extracto:**

**E**L reconocimiento del conflicto como motor de cambio de toda organización sirve a la autora para profundizar en su estudio y sugerir que su tratamiento y manejo pase necesariamente por desarrollar estrategias adecuadas de negociación.

---

## Sumario:

---

Introducción.

Primera parte: el conflicto.

- I. Naturaleza del conflicto. Una visión genérica.
- II. Influencias caracterológicas.
- III. El conflicto en la empresa.
- IV. Conflicto, competencia y cooperación en las organizaciones.
- V. Tipos de conflicto organizativo.
- VI. Conflictos vinculados a los objetivos y a la naturaleza de las instituciones.
- VII. Conflictos relacionados con la estructura organizativa.
- VIII. Conflictos en la dimensión informal de las organizaciones.
- IX. Estrategias para enfrentarse al conflicto en las organizaciones.
- X. Conclusiones.

Segunda parte: negociación.

- XI. Una introducción a la negociación.
- XII. ¿Qué es la negociación?
- XIII. Notas características de la negociación.
- XIV. El negociador.
- XV. La estrategia en el proceso de negociación.
- XVI. Fases de la negociación.
- XVII. La intermediación o intervención de una tercera parte en la negociación.
- XVIII. Conclusiones.

Bibliografía.

## INTRODUCCIÓN

Antes de decidirme a realizar un trabajo sobre este tema en concreto, tenía varias opciones. Con el fin de que este estudio pudiese tener alguna utilidad para los demás (y para mí misma), hice un pequeño sondeo a personas que, de algún modo, estuviesen vinculadas al mundo de la empresa y en especial, al área de los Recursos Humanos. El resultado fue unánime.

No sólo coincidieron todos en el tema a elegir, sino que además me animaron, con mucho énfasis, a realizarlo. Las razones por las que mis «encuestados» pusieron tanto interés, las he ido descubriendo a medida que iba documentándome.

Por un lado, el conflicto en las empresas es un hecho que ocurre con demasiada frecuencia como para no tener, al menos, ciertas nociones de cómo intentar paliarlo. Por otro, la negociación es, si no el mejor, uno de los métodos más apropiados para ello. Negociar se está convirtiendo hoy día en una habilidad digna de ser estudiada y sobre todo, practicada. Mis conocimientos sobre negociación y conflicto eran escasos, por lo que la realización de este trabajo se convirtió para mí en un reto.

Documentarme sobre el tema ha sido una tarea algo dificultosa, pero todavía lo ha sido más el hecho de agrupar y dar cuerpo a toda la información obtenida. Existe mucha bibliografía sobre negociación. Además, una gran mayoría de libros, se refieren a negociación junto con otra área relacionada (Comunicación y negociación, Negociación colectiva, Aspectos económicos de la negociación, etc.). Asimismo, muchos de los manuales consultados se referían a aspectos concretos de todo el proceso de negociación (fases, tipos, tácticas, etc.). (Intuyo que ésta es otra de las razones por las que me «empujaron» a desarrollar el tema).

Lo que quiero decir, en definitiva, es que he procurado agrupar dentro del espacio permitido (que me ha parecido poco si tenemos en cuenta la magnitud e importancia del tema) los aspectos más útiles de cómo tratar el conflicto y del proceso de negociación. (Me ha resultado imposible incorporar Negociación Colectiva, Comunicación no verbal, etc., por falta de espacio).

Con todo, espero haber conseguido mi objetivo último: hacer de este trabajo un breve manual, útil para todo aquel que desee **introducirse** en el mundo de la negociación y el conflicto en las empresas.

## PRIMERA PARTE: EL CONFLICTO

### I. NATURALEZA DEL CONFLICTO. UNA VISIÓN GENÉRICA

«La vida sin problemas, sería un aburrimiento.»

Esta frase se escucha con frecuencia y hasta nosotros mismos la decimos sin pararnos a reflexionar lo que en realidad quiere decir.

No es cierto que al ser humano le satisfaga el no tener conflictos, sino que lo satisfactorio es el tenerlos y ser capaz de resolverlos. **Conflicto** es una situación emocional tensa, o una «guerra» declarada entre personas o grupos de personas que se disputan influencia, poder o intereses sobre algo que aparece, en cierto modo, indivisible, y cuya posesión les parece subjetivamente importante.

La confrontación de intereses en un mundo rabiosamente competitivo, transforma el entorno de cada individuo en una constante fuente de agresión. El problema no es nuevo: desde orígenes remotos, el propio lenguaje ha introducido una noción guerrera de la actividad humana. Nuestra cultura no contempla la vida como un fenómeno armónico, sino como un perpetuo conflicto.

En la sociedad moderna, los centros de decisión encarnados en jerarquía y *status* se convierten en emisores de estímulos agresivos y son objeto, a su vez, de impulsos agresivos de los demás. Por otra parte, la complejidad de nuestra época introduce otros factores de conflictividad por el fenómeno creciente de las divergencias ideológicas, religiosas, políticas, cuyas raíces se hunden en otros mecanismos psicológicos dimanados de las actitudes, emociones, creencias, es decir, de la conducta social.

Así, a partir de la teoría homeostática elaborada por PARSONS, según la cual todo organismo tiende a recuperar su equilibrio cuando se ha perturbado por fuerzas externas o internas, **el conflicto deja de ser tenido como un mal pernicioso para ser considerado, en su fuerza impulsora, como promotor de cambio.**

En este sentido, tiende a superarse la concepción simplista del conflicto, cuya fundamentación arranca de proposiciones como éstas:

- Las organizaciones están configuradas por elementos integrados y, consecuentemente, el conflicto es inevitable.
- El conflicto tiene origen en desajustes de los individuos; son las idiosincrasias personales las que producen su aparición y, por tanto, debe dirigirse su tratamiento neutralizando a los «agitadores» que los provocan.

- La jerarquía y la legalidad constituyen el marco resolutorio de los conflictos; para ello hay que ajustarse a normativas estrictas que los canalicen. Se trata, en definitiva, de dar soluciones a «problemas pasajeros» que, adecuadamente reprimidos, nos permiten restaurar la normalidad.

Como se ha dicho, esta concepción ha quedado superada desde el realismo que impone el conocimiento de la sociedad moderna. En efecto, nuestra actual civilización obliga a aceptar la presencia inevitable del conflicto como un aspecto inherente a cualquier relación humana. Habría incluso que admitir su causalidad en los factores estructurales de la situación y para ello identificaríamos las **fuentes del conflicto** a tres niveles:

1. **A nivel social**, en cuanto que los desajustes se producen entre clases sociales hasta alcanzar grados de alta intensidad si tales desajustes llegan a materializarse en dialéctica de «lucha de clases». En menor gradación, el conflicto se da entre grupos por la distribución asimétrica de satisfacción de necesidades entre sus miembros, especialmente cuando no comparten el mismo sistema de valores.
2. **A nivel de organización** (1), por cuanto los diseños de funciones, tareas y recompensas producen frustraciones o descontentos. La problemática derivada de esta cuestión estructural reviste facetas complejas.
3. **A nivel individual**, en cuanto la conducta del hombre obedece a estímulos muy variados y, por si fuera poco, la presión ambiental, el estrés, las necesidades insatisfechas, etc., elevan la carga de agresividad de cada individuo.

Admitido lo anterior, podemos interpretar el conflicto como un componente de la vida misma y, por consiguiente, lo reconocemos como un factor de cambio típico de la sociedad industrial, al punto de que un cierto nivel de conflicto es la condición óptima para movilizar la expectativa de cambio.

## II. INFLUENCIAS CARACTEROLÓGICAS

Se ha admitido desde antiguo que la potencialidad de los individuos radica en la aptitud, entendida como *disposición natural del hombre* y de hecho, los tests psicotécnicos se han concebido como instrumento para detectarla, ya que las aptitudes se consideran el principal factor del rendimiento.

---

(1) Dedicaré los próximos epígrafes a este tema de forma amplia.

En las organizaciones de trabajo se experimenta con harta frecuencia cómo hombres dotados de alto nivel intelectual, pueden ofrecer resultados mediocres. La explicación hay que buscarla en el campo del comportamiento y éste se correlaciona de forma directísima con el **carácter**, al que definimos como *la manera habitual y constante de reaccionar por el individuo en las distintas situaciones a las que se enfrenta*.

Tiene, pues, el carácter, una influencia decisiva sobre las aptitudes ya que puede bloquear o facilitar su acción. Como rasgo de la personalidad, el carácter aparece con solidez y permanencia y es el principal cimiento sobre el que se edifica la personalidad, cuya configuración total se produce integrando rasgos y características estructurales e interrelacionándolas con el medio, del que el hombre obtiene experiencias, conocimientos, percepciones e intercambios que le enriquecen y le modelan, de manera que la personalidad se modifica y completa a lo largo de las diferentes etapas de la vida.

Para la comprensión teórica de la estructura del carácter hacemos una breve incursión al análisis de sus propiedades constitutivas, estudiadas por LE SENNE (1954) y recogidas por CÁDIZ (1984), cuya metodología para el estudio concreto de los caracteres individuales tiene innumerables seguidores. Estas **propiedades** (2) son la emotividad, la actividad y la resonancia como elementos fundamentales.

- **Emotividad:** facultad de conmovernos o impresionarnos por un suceso de forma que nos haga descargar energía. Todos los individuos tienen esa facultad, pero llamamos emotivos a los que reaccionan con facilidad o desproporción respecto a la importancia del estímulo. Sus manifestaciones se aprecian en la impulsividad, los cambios de humor, la turbación, etc.
- **Actividad:** se toma como disposición para actuar, inclinación a mantenerse en movimiento, a obrar y trabajar, más por la tendencia que le induce a ello, que por los objetivos concretos del trabajo que realiza. Proporciona espíritu práctico, optimismo, energía para la acción.
- **Resonancia:** es el modo en que las impresiones repercuten en el ánimo del individuo. Viene a ser algo así como el grado en que los acontecimientos que imponen la emotividad y la actividad en cada persona producen la fuerza de su impacto para extinguirse luego rápidamente o, por el contrario, quedar retenidos y perdurar en el tiempo aun después de superada la excitación.

---

(2) Resulta necesario hacer una rápida referencia a estos conceptos por su indiscutible interés para el conocimiento de las reacciones individuales y en consecuencia, con el conflicto.

### III. EL CONFLICTO EN LA EMPRESA

#### 1. Introducción.

La evolución de la empresa conduce a una integración cada vez mayor de las relaciones industriales en la política empresarial, es decir, los interlocutores en la empresa actúan en un marco de relaciones fluidas que adquiere un carácter intenso y permanente. *La eficacia de la empresa tiende así a depender progresivamente de determinantes sociales y políticas*; su opción deja de ser autónoma en el sentido tradicional del empresario decisor y, con frecuencia, su papel puede quedar reducido a moverse dentro de políticas decididas por encima de la propia empresa o a funcionar como agente inducido de un sistema de concertación económica y política en el que su propia voz no influye en el resultado.

Esto nos lleva a contemplar la empresa fuertemente entroncada con el sistema político, como una institución en la que se desarrolla un centro de decisión negociada sobre la tensión de equilibrio entre inversión y progreso técnico, desarrollo económico de la misma y mejora de las condiciones de los trabajadores.

Así, cada vez se percibe con mayor nitidez una *tendencia de politización* de la empresa, entendiéndose la palabra en su doble sentido de formar parte de un sistema de poder y de un sistema de decisión. Consiguientemente, su integración en el marco socio-político la convierte en un campo de negociación en el que la dirección se ocupa de la función negociadora, con una dedicación que supera ampliamente las actividades clásicas.

Paralelamente, *la motivación del trabajador e incluso sus expectativas de realización a través del trabajo*, está experimentando una transformación profunda. El aumento de poder adquisitivo conquistado al ritmo desarrollista de las últimas décadas; la reducción de jornada hasta los niveles actuales con tendencia a disminuir; el descubrimiento de la cultura del ocio en sus formas superiores de acceso a la cultura o en sus formas alienantes de consumo, van independizando al trabajador de su vida empresarial y produciendo un desplazamiento de intereses, en el que el trabajo alcanza a tener la consideración de un medio de adquisición de bienes económicos, culturales y sociales, totalmente externos a la empresa.

Es necesario hacer también un breve apunte con referencia a la *robotización* y a lo que de ella se está derivando: un cambio en la estructura de la fuerza del trabajo como concepto económico, con un importante desplazamiento a la demanda de fuerza cerebral y consiguiente aumento del excedente de obreros manuales. La tendencia que se inicia a partir de este fenómeno, desplazará la industrialización de baja tecnología a los países de mano de obra barata y de estructuras sociales y polí-

ticas rígidas, con lo que la conflictividad potencial de los países industrializados sometidos a este proceso de cambio, se manifestará con mayor intensidad en sus formas de convivencia por la neurosis producida por la falta de empleo.

## 2. Análisis de las tensiones.

La dinámica de los hombres en toda organización social comporta la existencia de una compleja combinación de intereses, expectativas y necesidades que se conjugan, además, con los diferentes roles que los individuos desempeñan. Desde el punto de vista de la psicología, tenemos admitido que cualquier situación que obliga a la persona a renunciar a un fin que se ha propuesto o a una necesidad que considera básica, provoca una amenaza que altera su equilibrio emocional y produce tensión en el individuo.

El universo social de la empresa está integrado por grupos diferentes con distintos grados de poder, distinto nivel formativo y nivel de consumo en función de sus posiciones sociales. La convivencia que se genera en el mismo ámbito vital no destruye sustancialmente estas diferencias y, por tanto, las situaciones de desacuerdo llevan a estados de tensión cuya agudeza viene determinada por la dimensión del conflicto de intereses.

Consiguientemente la tensión coexiste, ya sea en forma manifiesta, ya en forma potencial. Contribuye a exacerbarla el cuadro de presión conflictual que es la activación de impulsos íntimos en los cuales está la raíz de los conflictos.

Cabe señalar algunos de los factores estructurales de conflictividad latente. Fijemos inicialmente nuestra atención en la agresión que sufre el individuo, dentro de los sistemas organizativos formales en que descansa la empresa.

Desde F. TAYLOR y su influencia en la organización científica del trabajo, la función gerencial ha centrado su atención en la producción antes que en los hombres; la fragmentación del trabajo en tareas simples, con la consiguiente pérdida de iniciativa del trabajador, proporcionó a MARX su visión catastrófica de la alienación del obrero.

En líneas generales y para trabajos subordinados, el marco empresarial propende a encorsetar al individuo en trabajos dependientes, controlados, de escasa perspectiva, limitada autonomía, habilidad dirigida a tareas específicas y repetitivas, iniciativa pobre y jerarquización rígida.

Por contra, las exigencias del ser individual se contraponen fuertemente al modelo de organización resultante de la revolución industrial. Los mecanismos adaptativos y de ajuste, atemperan los factores de conflicto y frustración, pero en todo caso, el porcentaje de personas apartadas por com-



pleto de la toma de decisiones y que se sienten agredidas por un marco de vida en cuyo diseño no han participado, constituye un potencial de conflictividad cuyas manifestaciones están presentes en la situación.

CASADO y PÉREZ YRUELA identifican entre otros factores estructurales de carácter conflictual, los derivados de la organización informal (3), a partir de la cual se desarrollan grupos humanos, cuyas normas y valores pueden entrar en colisión con las emanadas por la organización formal y perturbar su funcionamiento. En este sentido, hay una permanente tensión por conflictos de finalidades, en cuanto que no son coincidentes las necesidades de los hombres con las necesidades de la empresa.

E. MAYO abrió una vía humanizadora al constatar la importancia de los grupos humanos y la importancia de la motivación como factor de cambio en el rendimiento. Desde entonces, los investigadores de las ciencias del comportamiento han desarrollado infinidad de teorías, orientadas a disminuir los campos de tensión en las organizaciones de trabajo. Mas no caben visiones idílicas.

La realidad social impone sus cargas de estrés, sus componentes neurotizantes. Los individuos arrastran su conflicto íntimo y contribuyen por ello a acrecentar la carga conflictual de su entorno.

### 3. Marco de la presión conflictual.

Es interesante mostrar asimismo, la división recogida por A. CÁDIZ de las diferentes **fuentes de presión externa e interna** que repercuten de forma directa en el individuo y que pueden provocar conflicto.

La variedad de fenómenos que configura la realidad social en la célula básica que es la empresa, dentro de las sociedades industriales, proporciona tal variedad de impactos potencialmente agresivos, como para proporcionar un alto grado de confusión en la aprehensión de la realidad (4).

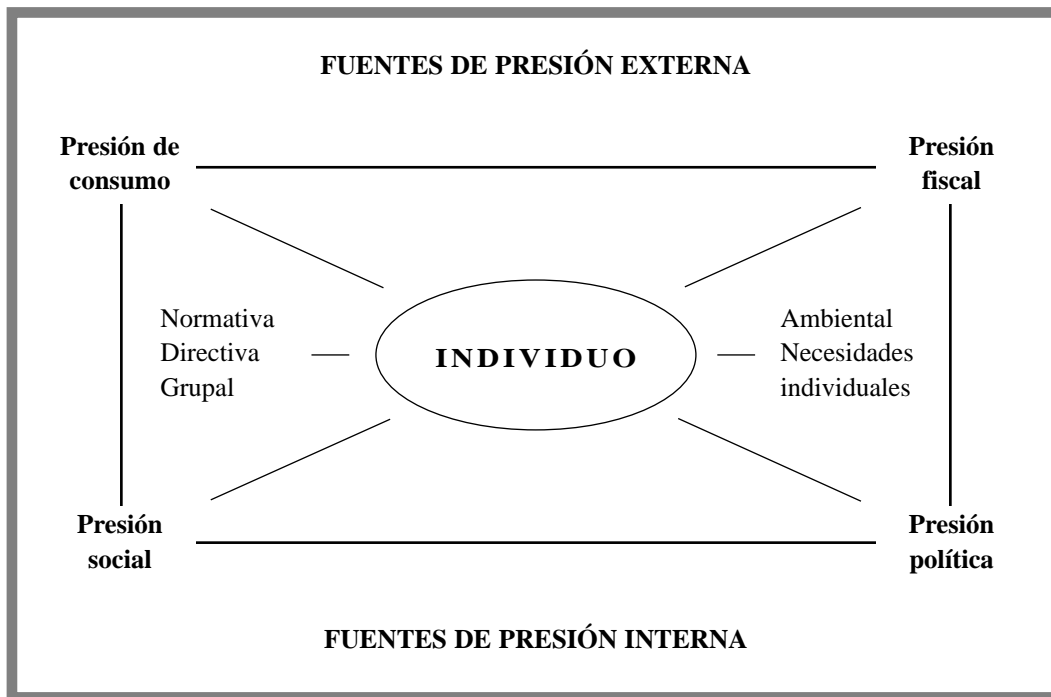
Así pues, elaboramos un cuadro (**figura 1**) que pretende visualizar las **principales presiones causales de conflictividad en la empresa**.

*En la manera que la organización articule formas de respuesta, dirigidas a limitar o suprimir los campos de tensión generados por estímulos internos y/o externos, propiciará ciertamente una disminución del riesgo controlable. Sin embargo, tendremos siempre alrededor parámetros desconocidos e imprevisibles.*

---

(3) Creo que cualquier tema derivado de la organización informal es fundamental, por lo que he dedicado el epígrafe VIII exclusivamente a este tema (Conflictos en la dimensión informal de las organizaciones).

(4) FAUVET habla de **campos de tensión**. (A. CÁDIZ).



**FIGURA 1. FUENTES DE PRESIÓN SOBRE EL INDIVIDUO**

FUENTE: A. CÁDIZ, *Conflicto y Negociación*, 1984.

Existen *fuentes de presión externa* que, sin duda, producen incidencia agresiva sobre los individuos (presión de consumo, presión social, presión fiscal, política, etc.).

Me centraré, sin embargo, y a modo de conclusión de este epígrafe, en las *fuentes de presión interna*. En el seno de la organización, los campos de tensión presentan una variedad compleja, que se han ordenado convencionalmente por su naturaleza en cinco bloques generadores de presión en el individuo.

1. **Presión normativa:** impuesta por el reglamentismo de las estructuras formales con su secuela de elementos de control (asignación de tiempos de tarea, determinación de pautas para el control de calidad y cantidad de trabajo...).
2. **Presión directiva:** se manifiesta por los sistemas de jerarquización del trabajo, estilos de mando autoritarios, supervisión sobre la actividad del trabajador, etc.

3. **Presión del grupo:** en la que está presente la mecánica de funcionamiento de los grupos humanos de naturaleza informal. El carácter gregario del individuo le integra en el grupo y le condiciona en su conducta. La presión del grupo, sutil o descarnada según la situación, actúa con su carga de presión permanente.
4. **Presión ambiental:** relacionada con los factores de higiene (condiciones de trabajo, seguridad, tipo de tarea...) agudizándose el cuadro de reivindicaciones en esta materia y el sentido crítico colectivo respecto a las deficiencias ambientales.
5. **Presión de las necesidades individuales:** en las que el individuo desarrolla toda la carga subjetiva de sus componentes temperamentales, psicológicos, culturales, para dar lugar a una variedad de cuadros de conducta en los que predominan las diferencias individuales, la jerarquía de necesidades, la escala de valores, etc.

Como es obvio, la presencia simultánea de todo el marco conflictual analizado, introduce elementos tan diferenciados, que su reflejo en la aparición de tensiones produce un resultado pluriforme. De ahí, la conflictividad diferencial que late en las organizaciones y la consiguiente variedad de técnicas para su tratamiento, desde la articulación de sistemas para atender quejas y reclamaciones, creación de canales que proporcionen una comunicación fluida, desarrollo de formas colegiadas en la toma de decisiones, propiciar la participación, etc., hasta la cuidadosa preparación de la negociación, con estrategias y tácticas depuradas.

#### IV. CONFLICTO, COMPETENCIA Y COOPERACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones de trabajo constituyen el centro de atención de este estudio. Por ello, y dejando a un lado los aspectos más genéricos, resulta necesario, antes de profundizar en el tema, hacer una distinción entre diferentes conceptos que pueden llevar a la confusión.

Entendemos por **organización** un sistema social con unos límites relativamente definidos, creado deliberadamente con carácter permanente para el logro de unos objetivos, que combina recursos humanos y materiales, cuya esencia es la división del trabajo y la coordinación, y que implica unos procesos intraorganizativos e interorganizativos y una cultura específica.

Sin embargo, esta definición no implica que las organizaciones funcionen a la perfección. Si las organizaciones fuesen *máquinas* (MORGAN, 1990) y todo marchase de acuerdo con lo planeado, el conflicto no existiría. Las personas cooperarían en una armonía ideal y los objetivos de las organizaciones se conseguirían sin problema alguno. Pero esto no deja de ser el ideal que muchos directivos desean y pretenden sin conseguirlo.

El conflicto es inherente a la vida de toda organización y de todo individuo. No hay crecimiento organizativo sin conflicto, y toda situación de aparente falta de conflictividad no es otra cosa que un breve paréntesis en el transcurso de la vida organizativa hacia otra situación más o menos conflictiva.

No obstante, hemos de precisar qué entendemos por conflicto, dado que este término puede utilizarse referido a distintas realidades y situaciones.

El **conflicto organizativo** puede definirse como *un desacuerdo entre dos o más miembros de una empresa debido al hecho de que han de compartir recursos escasos o realizar actividades. También puede originarse el hecho de que poseen status, metas, valores o ideas diferentes. Asimismo, puede concebirse como el proceso que comienza cuando una de las partes se da cuenta de que la otra ha frustrado o va a frustrar alguno de sus intereses.*

En cualquier caso, los miembros de la organización en desacuerdo, o de una parte de la misma, procuran hacer que su causa, o punto de vista, prevalezca sobre la de los demás.

Una de las muchas dificultades semánticas relativas al conflicto organizativo es la distinción entre **conflicto y competencia** (STONNER, 1989). Podemos distinguir entre estos conceptos según hasta qué punto una parte sea capaz de impedir que la otra alcance sus metas. Existe la *competencia* cuando las metas de las partes en conflicto son las mismas, pero no pueden interferirse entre sí. Si no hay posibilidad de interferir en la obtención de la meta por parte del otro, existirá una situación de competencia; pero si hay esa posibilidad, se tratará de una situación de *conflicto*.

La **cooperación** se presenta cuando dos o más personas trabajan juntas para obtener metas compartidas. Es posible que coexistan el conflicto y la cooperación. Así, dos personas pueden coincidir en los objetivos pero mostrar mucha discrepancia respecto a la manera de conseguirlos.

Cuando se habla en la extensa literatura sobre la dirección de empresas de *gestionar el conflicto*, quiere decirse que los directivos deberían tratar de encontrar formas de equilibrar el conflicto y la cooperación.

## V. TIPOS DE CONFLICTO ORGANIZATIVO

Se distinguen diversos **tipos de conflicto** (5) según el ámbito en el que se sitúa.

---

(5) MORALES GUTIÉRREZ, 1994.

### **1. Conflicto intraindividual.**

El conflicto del individuo ocurre cuando una persona persigue objetivos divergentes con los de la organización, o no sabe qué trabajo debe realizar, o cuando algunas exigencias de trabajo se oponen a otras, o cuando la persona debe hacer más de lo que es capaz de realizar. Con frecuencia, este tipo de conflicto influye en la manera en que el individuo responde a otros tipos de conflicto organizativo.

### **2. Conflicto interindividual.**

El conflicto entre individuos de la misma organización se debe a diferencias de personalidad o proviene de las presiones referentes a los roles que dichos individuos desarrollan en la organización, como las que se observan entre directivos y subordinados.

### **3. Conflicto intragrupal.**

El conflicto entre individuos y grupos frecuentemente se relaciona con la manera en que las personas afrontan las presiones de conformidad que les impone su grupo de trabajo.

### **4. Conflicto intergrupalo.**

El conflicto entre grupos dentro de la misma organización proviene, en muchas ocasiones, de diferencias de perspectivas temporales o de colisión en los subobjetivos que persiguen los departamentos.

### **5. Conflicto intraorganizativo.**

Todos los conflictos anteriores tienen, en un sentido amplio, esta naturaleza. En un sentido estricto, nos referimos a los ocasionados cuando su configuración organizativa provoca una serie de debilidades que potencian una determinada clase de conflictos: la excesiva centralización de organizaciones muy personalizadas, el problema de la discrecionalidad de las organizaciones profesionales, etc.

## 6. Conflicto interorganizativo.

El conflicto *normal* entre organizaciones recibe el nombre de competencia. Se ha reconocido que lleva al desarrollo de nuevos productos, tecnologías, servicios, así como a una utilización más eficiente de los recursos.

## VI. CONFLICTOS VINCULADOS A LOS OBJETIVOS Y A LA NATURALEZA DE LAS INSTITUCIONES

### 1. Objetivos individuales y objetivos organizativos.

Las organizaciones están compuestas por personas y, como tales, pretenden unos objetivos individuales que pueden coincidir o no con los propuestos por la organización. ETZIONI planteó **tres posibilidades de integración de los individuos en las organizaciones** y, por tanto, de convergencia (extrínseca o intrínseca) o divergencia con los objetivos corporativos, que se corresponden con otras tantas clases de organizaciones:

- **Organizaciones de carácter coercitivo** (integración alienante), en donde los individuos se integran a la fuerza, lo que supone una situación de alienación del individuo, dado que se coarta su libertad. El conflicto en estas organizaciones es intrínseco a su constitución.
- **Organizaciones de carácter remunerativo** (integración utilitaria), en las que los individuos se integran en función de la remuneración que reciben por la prestación de un determinado servicio o utilidad en la organización. Muchos directivos de organizaciones creen, o actúan como si lo creyeran, que el factor casi único que determina el interés o rechazo de la gente por la actividad que realiza en el trabajo es la retribución (6).
- **Organizaciones de carácter normativo** (integración moral), en este caso los individuos se integran por identificarse con los objetivos, con los valores que persigue dicha organización. Las denominadas asociaciones voluntarias son un claro ejemplo de este tipo de organizaciones. Los conflictos son por definición casi inexistentes.

Las organizaciones se plantean, cada vez con mayor frecuencia, que sus componentes se integren en ellas de forma normativo-moral, para evitar conflictos, entre otras razones, aunque esto no siempre es posible.

---

(6) Este tipo de organizaciones me obliga a citar a TAYLOR.

## VII. CONFLICTOS RELACIONADOS CON LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

### 1. El esqueleto de la organización.

La estructura de la organización consiste esencialmente en la forma de dividir el trabajo vertical (jerarquía) y horizontalmente (funciones) y unas relaciones (de autoridad, de *staff*...), surgiendo de este entramado las unidades organizativas (puestos, secciones, departamentos, etc.) que conforman el **esqueleto** de la organización. Por tanto, la estructura considera lo planeado, lo que la organización pretende que *debe ser*, lo oficialmente establecido por las instancias que tienen poder. Esta estructura queda representada de alguna forma en el organigrama, la descripción de puestos de trabajo, los manuales de organización, etc.

Pero esta visión de la estructura organizativa presenta un carácter marcadamente estático. El componente dinámico se fundamenta, explícita o implícitamente, en una serie de **principios o criterios básicos** para que la organización cumpla sus objetivos. Pueden citarse, entre otros, los siguientes (KOONTZ, WEIHRICH, 1994):

- A. Una estructura organizativa es eficaz si permite la contribución de cada individuo a la obtención de los objetivos de la empresa, y eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el coste mínimo o con el menor número de imprevistos.
- B. En cada puesto directivo existe un límite al número de personas que pueden dirigir con efectividad, pero el número exacto dependerá de la repercusión de las variables fundamentales (*span* de control o ámbito de control directivo).
- C. Mientras más clara sea la dependencia de una persona a un solo directivo, será menor el problema de instrucciones opuestas y mayor la sensación de responsabilidad personal por los resultados. Mientras más clara sea la línea de autoridad desde el puesto gerencial máximo en una empresa hasta cada puesto, será más clara la responsabilidad por la toma de decisiones y más efectiva la comunicación en la organización.
- D. La autoridad delegada a los directivos debe ser adecuada para asegurar la capacidad de cumplir los resultados esperados. Asimismo, el mantenimiento de las decisiones que se encuentran dentro de la autoridad de los directivos deben ser tomadas por ellos y no hacerlas ascender por la estructura organizativa.
- E. La responsabilidad de los subordinados ante el directivo por el desempeño es absoluta y el directivo no puede evadir la responsabilidad por las actividades de sus subordinados en la organización. Autoridad y responsabilidad deberán estar equilibradas.

En consecuencia, el esqueleto y la lógica de su funcionamiento conforman la estructura de la organización. El desarrollo de los conflictos relacionados con ésta tendrán como hilo conductor, por un lado, los puestos y la naturaleza de sus tareas (puestos críticos, flujo de trabajo y formalización de la tarea), y por otro, las unidades organizativas y sus relaciones (recursos escasos y relaciones de línea, funcional y *staff*).

## 2. Puestos organizativos conflictivos.

Sin duda alguna, ciertos conflictos son más o menos connaturales a la vida organizativa como ocurre, por ejemplo, con los *puestos de auditoría interna* que tienen por objetivo revisar (y por tanto, corregir), el trabajo de los demás, cuestión que, por términos generales, a nadie le gusta. Por tanto, con mucha frecuencia, la labor de inspección de control de requisitos formales supone entrar en conflicto cuando hay que interpretar las normas con un sentido más estricto.

Además, en el diseño de tareas existen muchas *responsabilidades compartidas* entre puestos que suponen la cooperación a pesar de la existencia de intereses conflictivos.

Un caso extremo son los denominados *puestos de enlace* (MINTBERG, 1983), que implican la relación entre dos departamentos y que, por definición, suponen una ocasión de conflictos frecuentes.

En otras ocasiones, la categoría que se asigna a una persona difiere de lo que la función parece permitir. (MILLER, 1969).

En muchos de estos casos, los conflictos persistirán aunque las personas que ocupan los puestos sean sustituidas por nuevos empleados. **La causa primordial del conflicto radica fundamentalmente en el puesto de trabajo** como conjunto de tareas y responsabilidades, y en algún caso, en las personas que, por circunstancias *objetivas*, han de desarrollarlo. El resultado será obvio: aunque la persona cumpla su parte, el conflicto, tarde o temprano, surgirá.

## 3. El flujo de trabajo como causa de conflicto.

Además de la naturaleza de las relaciones entre miembros de la organización, la forma en que fluye el trabajo puede resultar a menudo una posible causa de conflicto. Cuando todos los grupos en cuestión reciben un exceso de trabajo, aumentará entonces la tensión entre los miembros de los grupos y es posible que se acusen unos a otros de evadir sus responsabilidades. El conflicto también puede presentarse si el trabajo está distribuido uniformemente y no así las recompensas. De igual forma, existen mayores posibilidades de conflicto cuando una unidad es incapaz de iniciar su trabajo mientras la otra no haya terminado el suyo.



También la falta de previsibilidad puede generar conflicto. Cuando el trabajo llega por oleadas, con fuerte demanda unas veces y poca demanda en otras.

En general, cuando existe incertidumbre, los conflictos surgirán con mucha probabilidad. Si las personas no pueden obtener la información que necesitan para hacer su trabajo, se genera un estado de ansiedad que constituye un clima muy propicio para el conflicto. Si un directivo le indica a un miembro de la organización que realice una determinada tarea, pero no le indica cómo ha de hacerla, quién puede ayudarle, dónde puede obtener información, cómo se medirá el logro de la tarea encomendada, etc., lo más seguro es que se produzca una situación conflictiva ante la imposibilidad de realizar lo encomendado. En suma, **el flujo de trabajo puede causar conflicto cuando existen interdependencias, imprevisibilidad e información insuficiente.**

#### 4. Las disfunciones generadas por una excesiva burocratización.

La excesiva burocratización puede ser una fuente de conflictos disfuncionales considerable.

MERTON pone de manifiesto, entre los **imprevistos de la excesiva formalización**, la reducción de las relaciones interpersonales, la prioridad en el cumplimiento de las normas sobre el cumplimiento de los objetivos, la falta de creatividad y, en definitiva, un aumento de la rigidez de la organización, aspectos que conducen a toda una serie de conflictos interindividuales, intragrupales e intergrupales.

SELZNICK incide en los efectos intergrupales. Los intereses de los subgrupos van desplazando a los objetivos de la organización, la conflictividad entre departamentos aumenta y la disfunción organizativa es su consecuencia lógica.

En resumen, **las organizaciones excesivamente burocratizadas son en sí mismas una fuente de conflictos**, siendo el aumento de la formalización una forma de agravarlos más que de resolverlos.

#### 5. La competencia por los recursos escasos.

Existe una condición normal en todas las organizaciones que constituye una fuente básica de conflictos: los recursos (personas, materiales, dinero, tiempo) son insuficientes para satisfacer todas las necesidades.

El proceso presupuestario a menudo hace brotar este conflicto. En la mayoría de las organizaciones, todas las solicitudes de dinero suman normalmente mucho más de lo que la empresa puede gastar cuando el procedimiento es de corte *incrementalista*. Comienza, por tanto, el proceso de

recorte e inevitablemente habrá ganadores y perdedores. Pero el dinero no es el único recurso escaso por el cual se compite y que crea conflicto. En una empresa matricial, por ejemplo, hay muchas veces competencia entre los directivos que solicitan a las mejores personas para que trabajen en su proyecto. En suma, puesto que la empresa cuenta con recursos limitados, surge el conflicto en su reparto.

## 6. Autoridad «jerárquica» y autoridad «personal».

El establecimiento del mecanismo de coordinación de la supervisión o mando en las organizaciones, no sólo conduce a una división del trabajo (los que mandan y los que ejecutan), sino también a unas relaciones *asimétricas* entre los componentes de la organización: son las relaciones denominadas *de autoridad jerárquica o en línea*. Esta relación tiene su origen en el vértice de la jerarquía organizativa y emana de arriba hacia abajo a través de un proceso descendente de delegación. De esta forma, cada subordinado está conectado a la dirección a través de un punto.

Este derecho o poder de una persona para determinar la acción y el comportamiento de otras personas supone que el juicio personal de un individuo (colaborador o subordinado) sobre la forma de comportamiento, actuar o decidir, es sustituido por un juicio ajeno, el del directivo, jefe o encargado.

Cuando en una organización sólo existe este tipo de relaciones, hablamos que tiene una *estructura jerárquica*. Generalmente se utiliza en pequeñas organizaciones, logrando rapidez de decisión y claridad de relaciones.

Hablamos de *autoridad establecida por la organización*, es decir, aquella que una persona ejerce en virtud de su cargo, independientemente del individuo que la ostente, y que permita la supervivencia de la organización y la uniformidad de la acción.

Otra autoridad sería aquella que surge de la persona que tiene un cargo determinado. FAYOL la denomina *autoridad personal* y se trata de aquella que adquiere el directivo a causa de sus cualidades y capacidad, de su competencia, experiencia y preparación. También existe una autoridad surgida a partir de una situación, por tanto, es transitoria, temporal y contingente, dura hasta que cesa la situación imprevista o hasta que una persona investida con la autoridad jerárquica se hace cargo de ella.

Evidentemente, estas relaciones, tan frecuentes en muchas organizaciones, conllevan multitud de situaciones conflictivas que parten desde un mal desarrollo de la tarea directiva o ejecutiva, por falta de experiencia, incompetencia, etc., hasta un abuso del mando por razones psicosociológicas, que pueden atribuirse a motivos inconscientes, culturales, etc.

Entre los conflictos más frecuentes en las organizaciones referidos a las relaciones de autoridad jerárquica pueden destacarse los denominados **cortocircuitos** (puenteos), o saltarse en alguno de sus puntos la cadena de autoridad establecida. Se distinguen dos tipos:

- **Cortocircuito ascendente:** un subordinado que para resolver un problema no recurre al directivo inmediato, sino a otro de mayor rango en la jerarquía. El conflicto aparece cuando esta situación es consentida por el directivo al que no le corresponde atender la situación demandada.
- **Cortocircuito descendente:** un directivo da instrucciones a una persona saltando el mando intermedio inmediato. Se produce, en este caso, una situación sumamente delicada para el subordinado y una *autodesautorización* del directivo que ocasiona el cortocircuito.

### 7. Relaciones potencialmente conflictivas: autoridad funcional y relaciones *staff*.

Existen en las organizaciones determinados asuntos especializados que adoptan otro tipo de autoridad, que podemos denominar *funcional*. Este tipo de relaciones fueron consideradas por TAYLOR, que concibió la estructura denominada funcional. En ella, cada subordinado recibe las órdenes, las instrucciones y la asistencia que necesita directamente de varios jefes diferentes, cada uno de los cuales desarrolla una función particular.

Esta relación que se ha denominado funcional nace del tipo particular de trabajo desarrollado y de las decisiones que han de tomarse. Sus límites y su contenido no están fijados por la delegación, sino por el puesto mismo.

Las relaciones funcionales deben restringirse y delimitarse correctamente debido a que pueden destruir o entrar en conflicto con la posición del jefe jerárquico. Al fin y al cabo, implica la transgresión del principio de unidad de mando. Por ello, debe concentrarse en el punto más cercano a la cúpula organizativa, dado que sus servicios se refieren más a toda la organización que a una parte en concreto.

## VIII. CONFLICTOS EN LA DIMENSIÓN INFORMAL DE LAS ORGANIZACIONES

Hasta el momento, se ha manejado un paradigma de organización que se puede denominar como *racional* y del sistema *cerrado* (ROBINS, 1991), es decir, la organización es un conjunto de instrumentos para conseguir unos objetivos (7).

---

(7) TAYLOR, FAYOR, WEVER, entre otros.

Obviamente no es éste el único paradigma desde donde enfocar el problema organizativo. A partir de la Escuela de Relaciones Humanas (MAYO, 1947) surge el paradigma organizativo, que se puede calificar de **social**, y que pone énfasis en las relaciones informales. La dirección puede diseñar la dimensión formal de la organización, pero existen modelos informales de comunicación, estatus, amistad, etc., creadas para satisfacer las necesidades sociales de los miembros de la organización, cuya influencia es decisiva para explicar cualquier proceso (el conflicto, en nuestro caso).

En este caso, no son las variables puramente técnicas, sino las psicosociológicas las que entran en juego y en conflicto.

En definitiva, todo conjunto de personas crea un sistema de relaciones *no planeado* en coincidencia o no con el *planeado* desde la organización. Esto induce a la coexistencia de las dos dimensiones ya comentadas: la formal y la informal, con evidentes influencias recíprocas.

Entre los **conflictos que pueden considerarse en el ámbito de la dimensión informal** destacamos los siguientes:

- A. **Relaciones interpersonales.** Las relaciones de la dimensión informal mediatizan el nivel de colaboración, puesto que intervienen factores psicosociológicos tales como la afectividad, la simpatía, etc. Se le reconoce autoridad o se realiza una colaboración más estrecha con un determinado individuo en la medida en que el grado de afinidad sea mayor o se le reconozca cierto liderazgo. Luego la enemistad e incompatibilidad entre individuos constituye una fuente permanente de conflictos interindividuales.
- B. **Control de los grupos informales.** Los grupos informales ejercen un control sobre la conducta de sus miembros estableciendo, en caso de transgresión de las normas internas, las pertinentes sanciones (aislamientos, apodos...). A través de estas sanciones, el grupo afirma su superioridad sobre la individualidad de los miembros ejerciendo una presión para el cumplimiento de sus normas, más o menos explícitas, produciéndose, en este caso, un conflicto intragrupal evidente.
- C. **Los cauces de comunicación informales.** En el organigrama se establecen unos cauces de comunicación que muchas veces son ignorados por las personas.

Se producen múltiples posibilidades de comunicación en todas las direcciones que pueden ser causa de múltiples conflictos sobre todo si se formalizan, es decir, si la dimensión formal reconoce su existencia, ya que no se han respetado las vías previstas. Los rumores como vía de información rápida (y sesgada por determinados intereses) son un ejemplo claro y, en muchas ocasiones, constituyen una fuente de conflicto tanto entre individuos como entre departamentos.

En algunos casos, ante la existencia de escapes en las comunicaciones en la organización, se recurre al extremo opuesto: comunicar lo menos posible. Se produce de esta forma una situación de incertidumbre en la organización que provoca tensión, descontento, y por tanto, surgen conflictos aparentes, cuya causa latente es el déficit de información que padecen los componentes.

## IX. ESTRATEGIAS PARA ENFRENTARSE AL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES

Se examinarán varias estrategias (8) de enfrentar el conflicto en tres momentos distintos: antes de que ocurra, cuando sucede y después de que acontezca. Como señala el autor, no se trata de recetas. Estas estrategias se plantean desde una perspectiva *contingencial*: cada persona en la organización tendrá que recurrir a una de ellas o a más de una, dependiendo de la situación en la cual se encuentre.

Sin embargo, cabe destacar en un principio, **tres puntos muy básicos**, pero no por ello menos importantes, para tratar el conflicto.

- Identificación de posibles causas. Esta etapa consta de dos subetapas: enumerar todas las causas e identificación de las que parezcan ser las verdaderas causantes del conflicto.
- Análisis de la situación real: descripción de cómo se encuentran en el momento del conflicto las partes afectadas.
- Con un enfoque creativo se comenzará la búsqueda de las posibles soluciones. En esta etapa, si fuera posible, se llevarían a cabo comprobaciones experimentales de las soluciones.

La comprensión mutua, que presupone una actitud de escucha, confianza, veracidad y respeto, constituye la base que permite alcanzar el acuerdo y asegura una integración de los esfuerzos individuales y colectivos.

### 1. Antes del conflicto: prevención del conflicto.

#### 1.1. La selección y formación de personal.

La selección y la formación hacen frente al conflicto cambiando a sus protagonistas, las personas. Por ejemplo, dado que en los procesos de selección de personal se recaban datos suficientes sobre el individuo, pueden considerarse sus características para formar grupos de trabajo, teniendo en cuenta, en la medida de lo posible, las afinidades personales. También es posible, por ejemplo, asignar a las personas más idóneas para puestos cuyas tareas exigen trabajar en situaciones que pueden ocasionar conflictos (puestos de enlace). Igualmente se puede situar a individuos que, en un

---

(8) MORALES GUTIÉRREZ, 1994.

grupo planteen incompatibilidades personales, en grupos distintos. Por tanto, **la selección de personal** puede prevenir el conflicto y disminuir su impacto cuando, dada la naturaleza de la tarea, su probabilidad de aparición puede ser significativa.

Por otra parte, **la formación** permite el aprendizaje de aptitudes y técnicas para manejar y saber enfrentarse a situaciones conflictivas, atenuándolas o resolviéndolas. Además la formación de las personas en la tareas y responsabilidades que tienen encomendadas supone una mejora de la actividad individual y, por ende, una reducción de las fuentes que originan el conflicto en las organizaciones.

En definitiva, los procesos de selección y formación de los miembros de la organización son medidas indirectas que, actuando sobre los protagonistas (reales o potenciales) del conflicto, intentan evitarlo.

### *1.2. Creación y modificación de los puestos y flujos de trabajo.*

La creación de puestos de enlace es una forma de resolver conflictos y mejorar la coordinación interdepartamental. En otro apartado se comentaba que existían puestos que por su diseño podrían originar situaciones conflictivas. Se pueden rediseñar las tareas de un puesto a fin de reducir el conflicto. Esto es útil en particular cuando el conflicto se puede localizar en las responsabilidades divididas.

Una definición más clara de las tareas a desempeñar puede ser un factor de prevención del conflicto, ya que muchos surgen con frecuencia porque las responsabilidades de las diversas tareas no están definidas con precisión.

La aclaración de esas *tinieblas organizativas* puede disminuir el conflicto. En suma, es posible reducirlo modificando el flujo del trabajo en la organización, ya sea separando o unificando las tareas o definiéndolas con mayor claridad.

### *1.3. Anticiparse y establecer normas para canalizar los conflictos.*

El establecimiento de normas con vistas a encauzar adecuadamente situaciones conflictivas, no cabe duda de que reduce el impacto del conflicto sobre la organización (9).

---

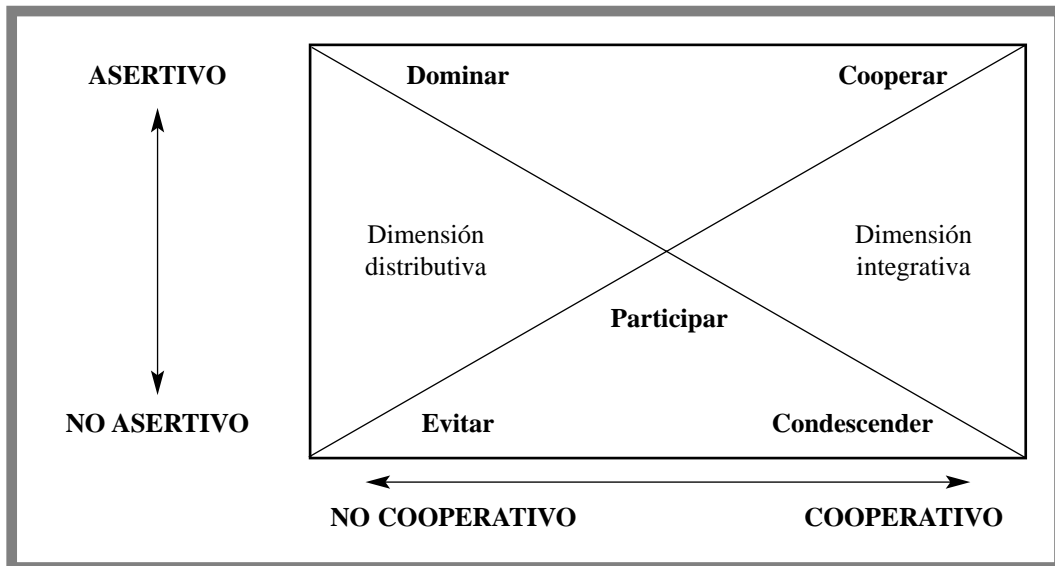
(9) Hay que intentar buscar un equilibrio entre un excesivo establecimiento de normas y la falta de éstas, puesto que ambos extremos pueden resultar una fuente de conflicto. (Véase epígrafe VII.4).

Las políticas y reglas aumentan la previsibilidad en las relaciones entre las personas y los grupos. Esto disminuye el conflicto. Por supuesto, no se pueden fijar reglas para todas las situaciones, pero cuando se puede hacer, es una técnica conveniente considerando los riesgos de una excesiva formalización ya apuntados.

## 2. Durante el conflicto: posibles alternativas para solucionarlo.

El conflicto puede resolverse a través de soluciones **tácticas no integrativas distributivas** (10) (una parte cede totalmente por poder, estatus, etc.) y soluciones **integrativas** (11) (aquellas donde las partes en conflicto tratan juntas de encontrar la solución del problema que ha surgido entre ellas).

En la **figura 2** se exponen las diversas actitudes específicas para la resolución del conflicto definidas a partir de la **asertividad** (capacidad del directivo de plantear objeciones: por tanto de hacer prevalecer su opinión) y de la **cooperación** (capacidad del directivo de intentar satisfacer los intereses de la otra parte).



**FIGURA 2. ACTITUDES ANTE EL CONFLICTO ORGANIZATIVO**

FUENTE: K.W. THOMAS, del libro *Sociología para la empresa*. A. LUCAS MARTÍN. 1994.

(10) Este concepto lo trataré en la segunda parte del trabajo, como estrategia a elegir en la negociación. Es un término que aparecerá a menudo.

(11) *Ídem*.

### 2.1. Evitarlo o la negación, por principio, del conflicto (12).

Ocultar el conflicto *debajo de la alfombra*, o relativizar su gravedad esperando que desaparezca, es una forma muy fácil de hacer frente al conflicto. Si los grupos en pugna acuden al directivo para resolver un problema y éste no quiere tomar una posición, lo más seguro es que nadie quede satisfecho.

Otra forma de evitar el conflicto consiste en rehuirlo y posponer una y otra vez las medidas pertinentes *hasta contar con más información*.

El evitar enfrentarse directamente al desacuerdo tiene una larga tradición y en muchas culturas es la forma aceptada. Desde luego, si el asunto no queda resuelto volverá a hacerse presente. BOULDING (1964) ha demostrado que el no enfrentarse a situaciones conflictivas lleva al grupo a decisiones menos óptimas que lo contrario.

No obstante, la estrategia de negación del conflicto resulta útil cuando los problemas no son importantes, cuando de todos modos hay pocas esperanzas de ganar, y cuando los costes de continuar con el conflicto sobrepasan lo beneficios de la victoria.

Esta táctica permite que la situación se calme y las personas tengan una perspectiva más serena. Evitar el conflicto en el presente puede conducir a la solución en un futuro. Pero hemos de considerar que si evitar el conflicto constituye una práctica frecuente, puede ser un indicio de existencia de lo que ARGYRIS (1993) denomina como *rutinas defensivas* en la organización, cuyas implicaciones para la misma pueden ser nefastas.

### 2.2. Condescender ante planteamientos que pueden generar confrontación.

Una alternativa posible ante el conflicto es simplemente condescender: sonreír a pesar de todo y mostrarse conforme aunque no se esté. En el caso de que ésta sea una postura más o menos permanente del directivo, los efectos sobre la eficiencia organizativa pueden ser muy negativos. La ausencia de *liderazgo* puede motivar que corresponda, totalmente a la deriva de las circunstancias.

---

(12) Existen variaciones posibles dentro de esta estrategia.



### 2.3. *La dominación o el acuerdo a la fuerza.*

Ésta es otra de las estrategias más comunes de resolver un conflicto: ordenar simplemente que haya un acuerdo. El que tenga poder, si tiene suficiente, se saldrá tal vez con la suya... por esta vez. Pero el perdedor seguirá insistiendo para luchar nuevamente con otro motivo, con mejores armas y quizá con mayor ahínco. De manera que las victorias ganadas, son beneficios a corto plazo que dan lugar a costes de largo plazo. Por tanto, no es adecuada en muchas circunstancias.

Sólo resulta útil en situaciones de emergencia, cuando la acción rápida y decisiva es vital o cuando el asunto es importante, y es preciso tomar decisiones impopulares (despidos, reducciones del presupuesto, etc.).

### 2.4. *La solución del conflicto por compromiso.*

Por medio del compromiso se intenta resolver el conflicto, convenciendo a todos los que participan en la disputa de que sacrifiquen algunos objetivos a fin de lograr otros. Las decisiones a que se llega a través del compromiso tienden a dejar un sentimiento de frustración y hostilidad en las personas.

Desde el punto de vista organizativo, el compromiso es un método débil de resolver el conflicto pues, en general, no produce una solución que ayude en forma óptima a la organización a alcanzar sus metas. La solución será simplemente aquella con la que se puedan conformar las partes.

Entre las formas de compromiso figuran los arreglos por métodos aleatorios, el someterlo a votación, aplicación de reglas, en que los rivales aceptan como último recurso *atenerse a las normas*, el soborno en que una de las partes acepta alguna compensación a cambio de terminar el conflicto, etc.

### 2.5. *La negociación y cooperación.*

Este punto se desarrolla ampliamente en la segunda parte de este trabajo.

Por este motivo y para evitar ser redundante, paso a exponer el siguiente apartado.

### 3. Después del conflicto: sus consecuencias.

En un estudio clásico del conflicto intergrupal realizado por SHERIF Y SHERIF (1956, 1966), estos investigadores dividieron dos grupos y provocaron el nacimiento de un conflicto profundo entre ambos. Observaron los cambios que se producían en el comportamiento del grupo. Su estudio indicó una serie de **efectos (13) sobre los grupos que se encontraban en situación de conflicto:**

- **Mayor cohesión:** los miembros del grupo puestos en una situación de conflicto intergrupal, mostraban mayor solidaridad y dejaban de lado sus antiguos desacuerdos.
- **Surgimiento de líderes:** cuando el conflicto adquiere intensidad, las personas que más contribuyen a la victoria se vuelven más importantes. Los más agresivos, capaces o provistos de excelente capacidad de comunicación verbal, reciben un mayor respaldo del grupo.
- **Distorsión de las percepciones y aumento de los estereotipos negativos:** las percepciones de los miembros del grupo referentes a sí mismos y a grupos contrarios, están cargadas de distorsiones. Se consideran con una capacidad superior y disculpan sus limitaciones aumentando las de los otros.
- **Selección de representantes fuertes:** cada grupo selecciona a representantes que, a su juicio, no cederán ante la presión del otro. Los grupos creen que sus representantes son personas de grandes cualidades y consideran bajo una luz negativa a los representantes de los grupos rivales.
- **Aparición de prejuicios:** la lucha afecta negativamente a la capacidad de los rivales para entender e interpretar objetivamente sus posturas respectivas. La fuerte identificación con el grupo, intensificada por el miedo a la derrota o la traición, impide a ambas partes ver las similitudes de sus propuestas que, de ser reconocidas, permitirían llegar a un acuerdo.

#### 3.1. La dinámica del conflicto según COLEMAN (1957).

Una perspectiva diferente se ofrece en el modelo de COLEMAN (1957) relativo a la dinámica del conflicto. Si el conflicto no se maneja bien, la cuestión que le dio origen puede producir problemas más importantes que los esperados. Al intensificarse el conflicto, surgen nuevas cuestiones, a menudo sin relación con el problema inicial. Salen a la superficie temas que habían sido suprimidos, y se presentan nuevas cuestiones que enturbian aún más la situación. Por tanto, una vez iniciado, el conflicto puede continuar aun después de resuelto el problema inicial.

---

(13) VISAUTA también hace mención a estos efectos de forma muy similar en «Técnicas de Investigación Social».

### 3.2. Consecuencias y factores para la funcionalidad o disfuncionalidad del conflicto.

Una vez finalizado el conflicto hay diferentes consecuencias para los ganadores y perdedores a nivel intragrupal (algunas ya apuntadas en los experimentos de SHERIF Y SHERIF): fortalecimiento de los líderes de grupos ganadores, división en facciones y mayor disposición a iniciar nuevas formas de conducirse y operar en los grupos *derrotados*, etc.

Sin embargo, estas consecuencias dependen de la intensidad del conflicto, de tal forma que una intensidad moderada puede tener un impacto positivo para la organización. Puede que surjan líderes nuevos y más eficaces y la gestión del conflicto puede institucionalizarse, de modo que se permita expresar los desacuerdos sin que con ello se dañe la organización. Así, en muchas empresas, los directivos pueden mostrar sin temor sus diferencias en las reuniones bajo la condición de someterse a las decisiones que se tomen a la misma.

**Tres factores determinan si el resultado de una disputa será un conflicto funcional o disfuncional:** el grado de conflicto, la estructura y la cultura organizacional, y la forma de manejar el conflicto.

- Respecto al *grado de conflicto*, los niveles moderados ofrecen muchas mayores posibilidades de resultados constructivos que los niveles intensos. En el primer caso, los grupos rivales tienden más a aprender a interactuar en formas constructivas orientadas a resolver problemas. Sin embargo, conforme crece el nivel del conflicto, la posibilidad de realizar actos destructivos en contra del grupo rival crece de forma alarmante.
- En cuanto a la *estructura y la cultura organizativa*, el conflicto puede atraer la atención sobre las áreas problemáticas de una empresa y favorecer una mejor obtención de las metas organizativas. Sin embargo, si una empresa resiste rígidamente al cambio, posiblemente nunca se atenúa la situación de conflicto. Las tensiones seguirán creciendo y, con cada nuevo conflicto, se distanciarán más entre sí.
- El conflicto sin resolver también puede perjudicar a las organizaciones estructuradas de forma flexible en las cuales las subunidades se necesitan mutuamente para obtener información. En una situación de conflicto puede interrumpirse la comunicación entre subunidades, lo cual les imposibilita llegar a buenas decisiones.

## X. CONCLUSIONES

Tras lo expuesto hasta aquí, se ha visto que son muchas y de muy diversas formas las causas que pueden generar conflictos en las organizaciones.

Una organización proyecta alteraciones pre-conflictivas cuando se percibe de manera inequívoca un anormal crecimiento de quejas cuyo contenido se caracteriza por su carga de subjetividad (se exacerba el comportamiento crítico en los distintos niveles de la estructura).

Existen síntomas que deben producir un estado de alerta para articular mecanismos preventivos. Tanto si el conflicto se manifiesta con intensidad, o si estamos ante un cuadro de síntomas alteradores del equilibrio organizativo, **la identificación de causas constituye el primer reto en importancia para la gestión y tratamiento de los conflictos.**

Esto, que aparece como una obviedad de aparente simpleza, merece, sin embargo, cierta reflexión ya que, pocas actividades y decisiones concitan tantos errores de diagnóstico como la precisión en el análisis de causalidad de conducta.

Los hechos, que tantas veces se ha dicho son rotundos en su terquedad, no deben constituir el único elemento de referencia; hay que enriquecer la percepción y la interpretación, desligar los síntomas de las causas, descubrir las motivaciones. Para ello, las vías indagatorias han de multiplicarse, ir a todas las fuentes, contrastar datos y alcanzar la máxima precisión en la definición del problema.

Sólo a partir de la correcta culminación de esta fase se optimiza el proceso de la elaboración del plan de acción o plan estratégico.

## SEGUNDA PARTE: NEGOCIACIÓN

### XI. UNA INTRODUCCIÓN A LA NEGOCIACIÓN

#### 1. El predominio de la negociación.

Vivimos en una época de negociaciones. Todos los aspectos de nuestra vida, prácticamente, pasan por algún tipo de negociación. Todas las personas negocian, incluso varias veces al día.

Las naciones negocian, como lo hacen los gobiernos, los empresarios y los sindicatos. La negociación de los convenios entre sindicatos y empresas ocupa gran parte de la información de la prensa. Las huelgas, los despidos y los cierres de empresas son dramas habituales. Estas medidas de presión contribuyen a hacer de los conflictos laborales temas mucho más conocidos que, por ejemplo, los conflictos comerciales, o de cualquier otra índole.

Todos los tipos de negociación tienen algo en común, precisamente lo que la hace necesaria: **las partes implicadas tienen diferentes grados de poder, pero nunca un poder absoluto sobre la otra parte.**

Cuando una persona tiene un dominio total sobre otra persona puede prescindir de la negociación. Pero en la mayor parte de las situaciones la negociación sigue siendo una posibilidad y, en muchas, una necesidad. Lo que quieren los demás afecta a lo que nosotros tenemos. Los demás ven de forma diferente lo que nosotros vemos. Lo que en nuestra opinión nos favorece parece perjudicar a otros. Lo que es necesario para unos es inconveniente para otros. Y así indefinidamente. Siempre hay personas que tienen sobre sus intereses un punto de vista diferente al nuestro. **Ésta es la razón de la negociación.**

Todo se negocia, pues, y todo el mundo negocia, incluidos aquellos que declaran no querer hacerlo o aquellos que lo hacen sin ser realmente conscientes de ello. La razón, el cálculo, el interés son motivaciones importantes del individuo, solo o en grupo; no son, claro está, las únicas; se pueden encontrar muchas otras como fuente de negociación. Los desafíos no se resumen ni se expresan en dinero; pueden ser morales, económicos, políticos y personales.

Hablar de negociación es, de hecho, hablar de un fenómeno que se actualiza en situaciones extremadamente diversas y que, por consiguiente, no presenta ni la misma forma, ni la misma duración, ni la misma importancia.

## 2. Razones por las que se negocia.

Cuando dos personas tienen un conflicto son varias las cosas que pueden hacer. Pueden, evidentemente, ignorar la cuestión y acordar seguir en desacuerdo. Pero cuando las diferencias afectan a, o forman parte de, una relación laboral, el «acuerdo en el desacuerdo» no elimina el problema (14).

La no resolución del conflicto puede acarrear grandes pérdidas a una o ambas partes. Son los costes del desacuerdo. El desacuerdo sobre los salarios puede provocar una huelga. Asimismo, un conflicto laboral prolongado incrementa los costes.

Los costes del desacuerdo pueden ser suficientemente altos como para que la alternativa de la negociación resulte una solución más atractiva. **El objeto de la negociación es minimizar los costes del acuerdo todo lo que permitan las políticas generales de la empresa o los intereses de la parte afectada.**

---

(14) Véase epígrafe IX.2 de la primera parte.

La negociación se impone cuando ambas partes consideran que las ventajas de una solución negociada del conflicto son mayores que las probables ventajas de una solución del mismo por otros métodos. Entre éstos, está la decisión de no negociar o, cuando existen ya unas negociaciones, no continuarlas si las condiciones son inaceptables, siempre que no sea necesario que las partes lleguen a un acuerdo. Es poco probable que la negociación tenga una conclusión satisfactoria si una de las partes adopta una postura inamovible. Un «no» rotundo a todas las propuestas de la otra parte hace imposible cualquier tipo de negociación.

**La negociación sólo es posible cuando las partes están dispuestas a abandonar sus posturas iniciales y cuando esta voluntad se manifiesta en uno o varios momentos del contacto.** Si ninguna de las partes hace patente esta voluntad, es difícil llegar a un desenlace feliz.

## XII. ¿QUÉ ES LA NEGOCIACIÓN?

### 1. Lo que no es la negociación.

Resulta preferible, antes de cualquier formulación positiva, precisar lo que **no es la negociación**, desde el punto de vista de MAUBERT, revisando algunos prejuicios tan persistentes como erróneos.

**La negociación no es una ciencia exacta.** Es un medio de resolver los problemas a partir de elementos tales como una relación de fuerza y unos argumentos; pero las mismas causas no engendran siempre los mismos efectos. Los resultados no siempre son previsibles con precisión. En primer lugar, los intereses, las necesidades, los poderes y otros componentes no son cuantificables. Están hechos de elementos de naturaleza muy diversa. Son igualmente expresión de la mayor subjetividad, ya que lo que puede ser fundamental para uno, puede ser al mismo tiempo irrelevante para otro. Las verdaderas reglas de negociación no son conocidas ni determinadas *a priori*, sino que son creadas y se van colocando a lo largo del propio proceso. Habría entonces que descartar completamente la idea de que los negociadores podrían ser sustituidos, aunque sólo sea teóricamente, por ordenadores, tal y como sugieren a menudo los modelos de la «teoría de los juegos» a través de una visión simplista y racional de la realidad.

En general, se negocia para resolver conflictos. Pero esos conflictos son sólo conflictos de intereses, no es la guerra, y el objetivo no es *aniquilar* al adversario. No se puede hablar de negociación cuando una de las partes que se beneficia de una relación de fuerza desequilibrada, fuera de toda medida, impone sus condiciones a la otra parte. Los términos de «imposición» o de «capitulación sin condiciones» serían más apropiados a esta situación. A veces, la palabra negociación se emplea como un recurso del lenguaje, o para camuflar moralmente tales situaciones. **Esta palabra supone siempre, si no un perfecto equilibrio de fuerzas, al menos, un poder que cada parte dispone para intercambiar o para ejercer una presión.**

## 2. Algunas definiciones de negociación.

Intentaré exponer a continuación las definiciones más concisas y que mejor reflejan qué es la negociación. De todas las obras que he consultado, éstas son las que he elegido. No obstante, a lo largo de este trabajo irán apareciendo más definiciones de negociación.

«La negociación es un proceso de resolución de conflicto mediante acuerdos entre las partes. El aspecto esencial de la negociación, como proceso de resolución de conflictos, es que éste se centra en el tema objeto de conflicto y no en la relación global entre las partes. El hecho de que las partes difieran en una cuestión no significa que no tengan un interés general común en encontrar una solución negociada.» (CÁDIZ, 1982).

La negociación es una forma especial de resolver problemas. Dos partes con diferencias intentan resolver el problema de esas diferencias a través de un proceso creativo de dar y tomar. El objetivo del proceso es, naturalmente, encontrar una solución que acomode ambos intereses. Se espera que la solución distribuya las ventajas por igual entre ambas partes. Lamentablemente éste no es siempre el caso. En muchas negociaciones, a menudo una parte sale más o menos favorecida que la otra. Sin embargo, la diferencia en el resultado no necesariamente es debida a una diferencia en la habilidad de la persona para resolver problemas.

Según MORALES GUTIÉRREZ, 1994: «La negociación es una solución de compromiso. La negociación requiere dar y tomar. La demanda original de las partes en pugna no se impone cuando hay una verdadera negociación. Se plantean algunos compromisos, de modo que el acuerdo final sólo satisface una parte de las preferencias originales.»

Puede afirmarse que en la negociación las partes en conflicto se reúnen para encontrar la solución óptima de su problema, en vez de intentar imponerse por la fuerza en sus diversas manifestaciones. Se examinan de esta forma las causas del conflicto y se buscan los métodos para resolverlo.

Para una inmensa mayoría, si no la totalidad, «la negociación es el medio de resolver los innumerables conflictos de intereses, en el sentido más amplio del término, entre individuos o grupos de individuos. A todos los escalafones de la vida social, la crisis de poder le abre un campo cada vez más importante, ya que, lo que no puede imponerse a los individuos externos, o lo que los individuos no pueden imponerse a ellos mismos, deben negociar entre ellos».

## XIII. NOTAS CARACTERÍSTICAS DE LA NEGOCIACIÓN

Los rasgos característicos de las situaciones de negociación son los siguientes (15):

---

(15) GÓMEZ-POMAR, 1991.

- Un primer aspecto es la **interdependencia**. Es un elemento clave que define las situaciones de negociación. La mayor parte de las decisiones que un individuo debe tomar para satisfacer los objetivos que persigue son decisiones que no dependen exclusivamente de él mismo. Para la consecución de sus objetivos, el sujeto decisor debe necesariamente tener presente a un conjunto de individuos cuyas decisiones están interrelacionadas con las suyas propias.
- En segundo lugar, tiene que haber una **percepción de un posible conflicto de intereses**, donde el elemento de conflicto es tan relevante como el elemento de percepción. SCHELLING, (1980) caracteriza perfectamente el segmento en el que tienen lugar los procesos de negociación identificando los dos casos extremos que lo delimitan.

En un extremo, se localizan aquellas situaciones puramente competitivas o distributivas en las que las partes que intervienen tienen intereses estrictamente opuestos. En el otro extremo, se encuentran aquellas situaciones puramente cooperativas o de coordinación donde las partes tienen intereses estrictamente idénticos (16).

- Un tercer aspecto es la **posibilidad de acuerdo**. Que ambas partes puedan satisfacer sus intereses mejor mediante un proceso de negociación que sin llevarlo a cabo.

Es importante poner de relieve el paralelismo existente entre lo que en **la teoría de juegos** se conoce como la situación del «dilema del prisionero» y lo que GÓMEZ-POMAR denomina el «dilema del negociador». El propósito de esta comparación es doble.

Por una parte se ha querido poner de manifiesto cómo el análisis de la negociación puede hacer uso de todo un cuerpo teórico, la teoría de los juegos, que estudia el comportamiento de aquellos sujetos que toman decisiones y cuyas decisiones, a su vez, se ven afectadas recíprocamente. Se trata, por tanto, de decisiones interactivas.

Pero, por otro lado, la teoría de los juegos se muestra insuficiente como instrumento de análisis de las situaciones de negociación, por las condiciones que impone a los sujetos que intervienen: estudia los problemas desde un esquema puramente racional, donde el «juego» se desarrolla según unas reglas preestablecidas que son respetadas en todo momento por los participantes.

En las situaciones reales de negociación nos encontramos con problemas de comunicación en los que las partes negociadoras tienen informaciones diferentes, no quieren o no son capaces de comunicarse entre ellas, tienen formas distintas de ver los problemas, la psicología de cada una de ellas no es indiferente a la negociación, los sujetos pueden cambiar en cualquier momento las reglas del juego, etc.

---

(16) Este doble sentido de la negociación lo desarrollaré de forma más amplia en apartados posteriores, debido a su importancia.



Por consiguiente, en el proceso de negociación interactúan **dos componentes**:

- **Un componente objetivo:** conjunto de elementos teóricos y científicos cuyo conocimiento puede ser extremadamente útil a la hora de analizar un proceso negociador. Es lo que podemos llamar la ciencia de la negociación o la teoría de la negociación.
- **Un componente subjetivo:** el elemento personal es clave. Se es o no se es un buen negociador (17). Es lo que podemos llamar el arte de la negociación.

## XIV. EL NEGOCIADOR

### 1. Actitud que debe adoptar el negociador.

El negociador es un personaje que defiende un punto de vista, unos intereses, una causa. Su meta no sólo es llevarlas a cabo sino hacerlas triunfar. Sería imposible conseguirlo sin estar él mismo convencido de que su punto de vista, sus intereses, su causa son dignas de ser defendidas. Pero al mismo tiempo, no debe dejarse llevar por la pasión hasta el punto de pensar que los argumentos contrarios a los suyos no tienen fundamento, y que la posición contraria es despreciable. Semejante actitud sería irrealista e ineficaz. Por el contrario, debe comprender que se puede vivir, actuar y creer de distinto modo. Los comportamientos de los hombres sólo se deben, muy a menudo, a las circunstancias.

El negociador necesita mucha clarividencia para superar las dificultades y una elevación de los puntos de vista para dominar lo que no serían más que contradicciones para el resto de personas.

Ardiente defensor de su causa debe comprender, al mismo tiempo la de su adversario. Si está implicado personalmente en la acción, no debe hacer de la negociación un asunto personal buscando en ella la satisfacción de sus propias necesidades. A merced de las circunstancias, su comportamiento debe ser flexible o rígido, debe saber buscar la cooperación pero también cerrarse en la intransigencia de un regateo. Debe poder disimular sus intenciones o hablar claro cuando es necesario, soportar la tensión y la incertidumbre, andar con rodeos sin cambiar de rumbo, ser prudente corriendo riesgos, colocar una estrategia y ser oportunista y, por encima de todo, estar abierto a soluciones creativas.

Éstas son sólo las mínimas cualidades que se requieren para el arte de la negociación y que no son nada si no se expresan a través de una auténtica personalidad.

---

(17) El punto que viene a continuación se refiere exclusivamente al negociador.

## 2. La formación de los negociadores.

M. CENGARLE ha subrayado la importancia del aprendizaje de la capacidad negociadora, convirtiéndose la formación de los negociadores en una nueva frontera a franquear. A pesar de que se trata de una cualidad que no puede ser inducida únicamente desde el exterior, se puede y se debe aprender a negociar y hacerlo más eficazmente. Esto es especialmente importante en la empresa.

Durante la negociación, la interacción se caracteriza por argumentos, contra-argumentos, proposiciones y contra-propuestas, formuladas por interlocutores preparados y resueltos. Para poder argumentar se necesitan **competencias adecuadas**.

Estas competencias incluyen las APTITUDES que debe tener el negociador y que presento a continuación de forma esquemática:

- Comunicación.
- Conocimientos.
- Capacidad de observación.
- Capacidad de análisis.
- Control de las emociones.
- Paciencia.
- Poder trabajar bajo estrés.
- Creatividad.
- Capacidad de síntesis.
- Improvisación.
- Planificación.
- Transmisión de confianza/ética.
- Persuasión.
- Capacidad para trabajar en equipo.

Aprender a negociar exige también la adopción de una mentalidad negociadora, de un estilo para afrontar situaciones diversas, para plantear las relaciones y para plantear su propio futuro. No hay que pretender negociar todo con todos, sea quien sea y en cualquier momento, sino sobre todo, saber prever y dominar las situaciones de intercambio y de integración posibles y saber crear situaciones favorables, escapando de la pasividad y el destino.

## XV. LA ESTRATEGIA EN EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

La estrategia a elegir para llevar a cabo una negociación podría enmarcarse en la primera fase del proceso junto con los objetivos. No obstante, y debido a la gran cantidad de información que he recabado sobre este punto, he considerado necesario dedicarle un espacio individual. De este modo, espero que la lectura de las fases de la negociación no resulte confusa y puedan seguirse los puntos claramente.

Antes de proponer una estrategia adecuada, debemos hacernos la siguiente pregunta: **la negociación es ¿cooperación o confrontación?**

La negociación es una gestión que se sitúa en alguna parte entre dos límites. En uno de los extremos, se encuentra la pura cooperación entre los interlocutores que buscan resolver un problema. La solución será la obra de un equipo, cada uno de los participantes aporta los medios de los cuales dispone, sin sopesarlos respecto a la contribución de los demás y sin exigir una contrapartida a su aportación. Los intereses particulares no se toman en cuenta o bien se relegan a un segundo plano.

En el otro extremo, se sitúa la confrontación, es decir, la tentativa de imponer al otro, por el puro y simple ejercicio de una relación de fuerza. El objetivo buscado es, entonces, lograr resolver el problema planteado según sus propias condiciones, sin considerar los deseos o los intereses de su adversario, pues la otra parte no puede ser más que un adversario. Los conflictos son actitudes de pura confrontación.

Así pues, la negociación encuentra su lugar y su razón de ser entre esos dos polos opuestos.

El vocabulario ha fijado dos términos que corresponden a nuestros conceptos. **De un lado se habla de negociación con orientación integrativa, del otro, de negociación con orientación distributiva.** Estos términos tienen su origen en la teoría de los juegos.

Frente a estos dos aspectos antinómicos de la negociación, el negociador debe elegir. La elección no es simple; esto se debe a un cierto número de factores mezclados íntimamente unos con otros en el acto propiamente dicho, pues, en la práctica, se encuentran pocas veces situaciones tan contrastadas como las que acabamos de describir.

La elección del tipo de negociación no se hace únicamente tampoco en función de la adhesión personal a una ética particular. Naturalmente, cada uno se siente más cómodo en su propio sistema de valores. De todos modos sería aventurado plantear, *a priori*, que la negociación integrativa es buena por sí misma, mientras que la negociación distributiva es mala. Sí es verdad que la primera permite aperturas y conduce a soluciones creativas que la segunda no permite.

El buen negociador no es aquel que busca contra y ante todo ser bueno o gentil, como tampoco lo es el que quiere ser duro incluso intransigente. Es aquel cuya imaginación, la anchura de miras, la capacidad de comprender las situaciones y la firmeza mezclada con mucha flexibilidad le permiten llevar a cabo los intereses de la causa que defiende. Como en otras muchas circunstancias, la aplicación de recetas no puede sustituir a la inteligencia, la cual ofrece una respuesta adaptada a la realidad compleja y cambiante de la vida.

### 1. La negociación distributiva (*win-lose*).

Desde el punto de vista de J. MAUBERT (1993), **el objetivo del negociador distributivo es encontrar, si no imponer, una solución que le sea favorable, sin miramiento para los intereses de la posición adversa.**

Contrariamente a la negociación integrativa, el problema es el del reparto puro y simple del pastel. Cualquier concesión va en detrimento de la parte que será finalmente atribuida a la parte que concede. La explotación de la relación de fuerza se convierte en la palanca principal para hacer ceder al adversario.

En este caso, el acuerdo es concebido no como un fin por sí mismo, sino como una tregua que levanta acta de la relación de fuerza existente en el momento de la firma.

La negociación enfrenta a los adversarios cuyos intereses sólo pueden ser opuestos. Cualquier concesión es considerada como una señal de debilidad.

El conflicto no es una fuente de posible progreso, es un obstáculo a eliminar en el camino que se han trazado. Se preocupan muy poco de llegar a un acuerdo para dar satisfacción al adversario.

En términos de la teoría de los juegos, la negociación distributiva corresponde a un juego de suma cero, es decir, que todo lo que uno gana, lo pierde el otro. Como consecuencia de ello, nadie está dispuesto a aplicar los términos de un acuerdo de buena fe, más bien al contrario.

Siguiendo por otro lado a GÓMEZ-POMAR (1991), la inmensa mayoría de las situaciones de conflicto que son susceptibles de tener una solución negociada, no son situaciones estrictamente competitivas o puramente distributivas. Existen múltiples situaciones que tienden a conceptuarse erróneamente de esta manera.

El análisis de las negociaciones puramente competitivas resulta, sin embargo, muy ilustrativo por dos razones: en primer lugar, porque permite explicar toda una serie de conceptos básicos de la teoría y técnicas de negociación, y en segundo lugar, porque todo proceso negociador contiene siempre elementos de reclamación de valor o distributivos.

### 1.1. La Zona de Posible Acuerdo (ZOPA).

La primera cuestión que se suscita es la de **si es posible llegar o no a un acuerdo**. La mayor parte de las veces, los negociadores desconocen si teóricamente existe o no la posibilidad de alcanzar un acuerdo que sea favorable para ambas partes. Dicho en otras palabras, **si existe una Zona de Posible Acuerdo: ZOPA**. La zona de posible acuerdo está delimitada por los *precios de reserva* (18) de cada una de las partes. Dado que el precio de reserva de cada parte es, en general, desconocido por la otra, no es posible saber de antemano si hay o no posibilidad teórica de acuerdo.

El conocimiento del propio precio de reserva es un elemento esencial de la negociación. Con frecuencia se acude a las negociaciones sin tener una idea clara de cuáles son las verdaderas alternativas de que se dispone en el caso de no llegar a ningún acuerdo. Muchos negociadores tienden a exagerar sus opciones posibles frente a una eventual ruptura de las negociaciones, confundiendo su precio de reserva con su *nivel de aspiraciones* (19).

### 1.2. El nivel de aspiraciones.

**El nivel de aspiraciones es el objetivo de precio final que cada una de las partes pretende alcanzar** y que estará situado a un margen de distancia del precio de reserva. La mayor parte de las técnicas de negociación están precisamente dirigidas a influenciar el nivel de aspiraciones de la otra parte negociadora, así como la percepción o imagen que esta otra parte pueda tener del precio de reserva de aquellos con los que está negociando. Estas tácticas están encaminadas a alterar la percepción que la otra parte tiene de la zona de posible acuerdo.

### 1.3. El precio de reserva o BATNA.

El precio de reserva es un elemento crucial y se refiere a **cuál es la mejor alternativa en el caso de que no se llegue a un acuerdo**. Muchos negociadores centran tanto su interés en el proceso de negociación en sí mismo, que olvidan la importancia que tiene conocer los límites de la propia negociación y la influencia que puede tener un buen conocimiento de estos límites para el propio proceso negociador. Éste es un aspecto al que el negociador debe prestar una especial atención. El esfuerzo y la imaginación dedicada a mejorar y buscar nuevas alternativas a la negociación, fortalecen la posición relativa del negociador y tienden a elevar sus expectativas de conseguir un buen resultado.

---

(18) Véase epígrafe XVI.1.3.

(19) Véase epígrafe XVI.1.2.

Como señala SEBENIUS, la negociación no es un fin en sí misma, sino un medio de avanzar unos intereses y alcanzar unos objetivos de una forma más satisfactoria que como se verían satisfechos de otra manera. Existirán supuestos en que las alternativas a no negociar o la ruptura de las negociaciones sean más atractivas que el resultado que pueda obtenerse de las mismas.

Tan importante como conocer cuáles son las alternativas posibles en caso de no llegar a un acuerdo es pensar, sistemáticamente, en cuáles son las alternativas de la otra parte negociadora. Cuanto mejor sea la apreciación de las alternativas del otro, mejores serán los resultados que se podrán alcanzar en el caso de que el acuerdo sea posible.

En las negociaciones estrictamente competitivas, en las que todos los movimientos son de reclamación de valor, el elemento central radica en **reducir las expectativas y el nivel de aspiraciones de la otra parte negociadora**. Para ello es esencial desarrollar al máximo las alternativas y tratar de conocer cuáles son las alternativas y los límites de acuerdo de la otra parte.

#### *1.4. La importancia de la primera oferta.*

Una cuestión relevante que, con frecuencia preocupa a los negociadores es, **¿quién debe hacer la primera oferta?** Presentar una primera oferta tiene importantes ventajas, pero también puede plantear problemas. La formulación de una primera oferta puede tener la virtud de influenciar significativamente la percepción que la otra parte tenga de su propio precio de reserva y su nivel de aspiraciones y expectativas en la negociación. Por ello, si se hace una primera oferta, hay que intentar no ser excesivamente cautos y quedarse «cortos» en las pretensiones ya que, en ese caso, se está dando ventaja a la otra parte, que podrá revisar al alza sus expectativas. Teóricamente, convendría formular una propuesta que rebasase la zona de posible acuerdo de tal forma que influenciara sensiblemente las posibilidades de la otra parte, pero que no cayera tan lejos de la ZOPA como para ofender a los otros negociadores o transmitir el mensaje de que es imposible llegar a un acuerdo rompiendo inicialmente la posibilidad de una solución pactada.

Desde la otra perspectiva, si una parte se encuentra con una oferta inicial presentada por la otra parte, es conveniente reaccionar con rapidez presentando una contraoferta y evitar que las expectativas y aspiraciones se vean influenciadas y deprimidas por aquélla.

#### *1.5. El anclaje.*

En muchas situaciones la gente realiza estimaciones tomando como punto de partida un valor inicial y ajustándolo para obtener un resultado. Este valor inicial puede venir sugerido por la otra parte negociadora o puede ser el resultado de algún cálculo. En cualquier caso, estos ajustes son frecuentemente insuficientes. Es decir, puntos de partida diferentes conducen a estimaciones diferentes que están sesgadas hacia los valores iniciales. **Este fenómeno recibe la denominación de anclaje (anchoring).**

### 1.6. *Compromisos, promesas y amenazas.*

Dentro de los movimientos tácticos que se pueden emplear con el fin de obtener la mayor ventaja y tratar de explotar al máximo toda la zona de posible acuerdo hasta el límite del precio de reserva de la otra parte, **hay tres que juegan un papel esencial**: el compromiso, la amenaza y la promesa.

El **compromiso** es la decisión irrevocable de no aceptar ningún acuerdo inferior a aquel que constituye su objeto. Debe reunir las características de ser creíble, irreversible y patente.

La **amenaza** es el compromiso a infligir un perjuicio a la parte amenazada si no actúa de una manera determinada. Se trata, por tanto, de un compromiso de acción condicionado a una determinada conducta de la otra parte y que cae dentro del campo más genérico del compromiso anteriormente examinado. Las mismas características de credibilidad, irreversibilidad y claridad que debía reunir el compromiso, son extensibles al concepto de amenaza.

La **promesa**, a diferencia del compromiso o de la amenaza en los que es esencial que la otra parte no tenga capacidad de liberar su cumplimiento, supone un compromiso **adquirido** con la otra parte negociadora.

### 1.7. *La búsqueda de elementos de alto valor.*

Otro elemento importante a la hora de reclamar valor, viene dado por el **conocimiento que pueda tenerse del elevado valor que una parte confiere a alguno de los aspectos o de los objetos de la negociación**.

En negociaciones complejas, el conocimiento por una parte del valor que un determinado elemento tiene para la otra parte, le puede permitir explotar todo lo que estaría dispuesto a ceder a cambio de ella. La búsqueda de aquellos elementos a los que la otra parte atribuye un gran valor, puede permitir al negociador tomarlos como «rehenes» para mejorar su posición relativa y obtener intercambios favorables.

Por la importancia que tiene este aspecto, la comunicación de un valor superior o inferior al que realmente se atribuye puede ser utilizada estratégicamente. Así, es frecuente exagerar el valor que tiene para una parte ceder en un determinado punto con la finalidad de obtener el máximo valor a cambio; o mostrar escaso interés por aspectos que verdaderamente lo tienen para evitar tener que conceder un gran valor a cambio.

## 2. La negociación integrativa (*win-win*).

En este tipo de negociación, el negociador reconoce a la otra parte como un interlocutor legítimo a quien no pone en duda el derecho de defender sus intereses, incluso si van en contra de los suyos propios.

Dentro de esta óptica, es lógico, pues, considerar los conflictos como inherentes a la vida. No se busca negarlos o disimularlos; nos esforzaremos en comprenderlos para resolverlos mejor y para progresar hacia otra etapa. Se tratará de buscar la solución más provechosa para todos los intereses enfrentados, tomando apoyo sobre la crisis superada.

El clima de negociación es un clima de confianza recíproca donde cada uno hace un esfuerzo para poner el acento sobre lo que acerca y evita las posiciones brutales de intereses. Los interlocutores se informan mutuamente y sin rodeos; aclaran la manera de cómo comprender sus posiciones respectivas.

Al final, la negociación puede transformarse en una sesión *brainstorming* donde los participantes evocarán sin restricción las ideas más diversas y a veces las más extrañas.

Esa actitud enriquece las relaciones entre las partes protagonistas que, si ha lugar, aumentan su participación y su confianza recíproca al hilo de las negociaciones y permite desarrollar una cooperación real a largo plazo.

Siguiendo a WALTON y MC KERSIE, se elaboran una serie de etapas o fases que desarrollan una estrategia integrativa:

- Elaboración común del diagnóstico para definir el problema.
- Búsqueda de alternativas por las partes que negocian.
- Evaluación de los beneficios que las distintas alternativas van a reportar a cada una de las partes.
- Elección de alternativa, según las utilidades que cada parte valora satisfactoriamente con conformidad entre ambas.

En el seno del Proyecto de Negociación de Harvard se ha desarrollado un método o procedimiento de negociación denominado **negociación sobre la base de principios o méritos** (*principled negotiation*), cuyos elementos fundamentales pueden resumirse en cuatro proposiciones (20) básicas. La primera de ellas es la siguiente:

---

(20) Iré exponiendo estas proposiciones a lo largo del trabajo ya que he considerado que son importantes para completar la información que he ido obteniendo.



GENERAR EL MAYOR NÚMERO DE OPCIONES POSIBLES ANTES DE DECIDIR UN CURSO DE ACCIÓN.

Para ello es necesario:

- Separar el acto de buscar y crear opciones del acto de juzgarlas.
- Enriquecer las opciones que se hayan puesto sobre la mesa en lugar de buscar una respuesta única.
- Buscar ganancias conjuntas.
- Buscar fórmulas y procedimientos que faciliten las decisiones de la otra parte.

De nuevo se hace hincapié en la técnica *brainstorming*, cuyo único propósito es el de exponer las ideas según van apareciendo y tomando nota de las mismas, sin entrar a calibrar su mayor o menor bondad de cara a escoger un curso de acción determinado. Luego, pasar a una segunda etapa en la que se evalúen y se seleccionen aquellas que parecen más acertadas. Es necesario trabajar sobre estas ideas iniciales, buscando la forma en la que pueden ensancharse o generalizarse.

Finalmente, el proceso de búsqueda de opciones debe conducir a alternativas que identifiquen cuáles pueden ser intereses compartidos entre las partes que están negociando y qué intereses opuestos se manifiestan, que puedan ser fuente de ganancias conjuntas.

## XVI. FASES DE LA NEGOCIACIÓN

La negociación no es un fin en sí mismo, sino un procedimiento de conseguir unos objetivos y satisfacer unos intereses. Como señalan URY y FISHER, «cualquier método de negociación deber ser evaluado por tres criterios: debe conducir a un acuerdo inteligente siempre que el acuerdo sea posible; debe ser eficiente; debe mejorar, o al menos no dañar, las relaciones entre las partes. Un acuerdo inteligente se puede definir como un acuerdo que satisface los intereses legítimos de cada parte en la medida de lo posible, resuelve equitativamente intereses en conflicto, es duradero y tiene en cuenta la comunidad de intereses».

Por otro lado, es frecuente ver en las negociaciones que las distintas partes involucradas reflexionan poco sobre cuáles son realmente los intereses que pretenden satisfacer con la negociación. Los negociadores defienden a menudo posiciones y no intereses. La defensa de posiciones por contraposición a la defensa de intereses conduce, en numerosas ocasiones, a crear una tensión que puede desembocar en una escalada de conflicto. La negociación sobre posiciones es fuente de acuerdos ineficientes y puede dañar las relaciones entre las partes.

## 1. Preparación (21).

Una buena preparación es el camino más seguro para llegar a una negociación satisfactoria. Un negociador mal preparado tiene que limitarse a reaccionar ante los acontecimientos, nunca podrá dirigirlos y demuestra antes o después que no sabe de lo que se está hablando. La otra parte se dará cuenta de ello, ganará confianza en sí mismo y elevará el nivel de sus exigencias.

El negociador tiene que conocer su actividad, tiene que saber lo que quiere a corto y largo plazo. Tiene que saber por qué quiere conseguirlo. También tiene que estar informado sobre las aspiraciones y circunstancias de la otra parte.

Los temas que constituyen el **índice básico de una preparación** son: objetivos, estrategia (22), información y tareas.

### 1.1. Objetivos.

El tema prioritario de la preparación es establecer los objetivos, lo demás viene a continuación.

La preparación conlleva la asignación de un orden de prioridad a los propios objetivos y el cuestionamiento de su realismo. Poco se gana pretendiendo lo imposible. Hay que tratar también de estimar el probable orden de prioridad de los objetivos del contrario.

**El objetivo general del negociador es obtener la mayor parte posible de sus objetivos,** quedándose tan cerca como pueda de su PMF (Posición Más Favorable). Tendrá que pensar en los objetivos del otro y en el orden de preferencia que habrá establecido para ellos. Es la diferencia entre estos objetivos y los del primero, la razón primera de la negociación y uno de los dos tendrá que hacer algún movimiento para que la negociación llegue a una conclusión satisfactoria.

Si una parte supone que todos sus objetivos son vitales y la otra hace lo mismo, y además supone que será el otro quien haga el primer movimiento, va derecho hacia una punto muerto (al no estar dispuesta ninguna de las partes a moverse) o a una larga sesión sin fin.

Prepararse en el curso de la misma negociación es lo peor que puede hacerse. La preparación debe proporcionar información sobre la otra parte, información que se podrá comprobar a lo largo de las sesiones de negociación.

---

(21) Me resulta complicado denominar de alguna forma a los negociadores. Para evitar confusiones, he empleado la palabra «negociador» para una de las partes y para la otra parte he utilizado el término «adversario», o bien «el otro», o simplemente «la otra parte».

(22) Este aspecto de la negociación ya lo he desarrollado en el epígrafe XV.

Este aspecto es lo que hace de la preparación una actividad constante a lo largo del tiempo. Reunir información sobre la otra parte es elemental, cualquiera que sea el objeto de la negociación. La información desempeña un papel vital en la configuración de los propios objetivos.

### 1.2. El TPG.

Sólo el propio negociador puede decidir cuáles son sus objetivos en una negociación. Al fijarlos, está de hecho definiendo los criterios que le servirán para juzgar el éxito o el fracaso de la misma. También está eligiendo el nivel más probable de resistencia de la otra parte a sus propuestas, cualesquiera que éstas sean; de ahí la tendencia a elegir unos objetivos «débiles» (apuntando bajo) que caracteriza a los negociadores carentes de confianza en sí mismos o en sus propuestas, o que se dejan intimidar por su *adversario*, antes incluso de reunirse con él.

Los objetivos deben ser realistas. Han de tener una posibilidad real de ser alcanzados. Habrá circunstancias previas, o surgidas en el curso de las negociaciones que impidan alcanzar alguno o la totalidad de los objetivos más favorables. La experiencia y una planificación detallada contribuirán a la elección de unos objetivos realistas. Todo ello, junto con el método TPG.

#### ¿QUÉ SIGNIFICA TPG?

En el curso de la preparación, se deben ordenar los objetivos según la siguiente clasificación:

- Objetivos que TIENE que alcanzar (T).
- Objetivos que PRETENDE alcanzar (P).
- Objetivos que le GUSTARÍA alcanzar (G).

Una consideración total y correcta de estos tres epígrafes y de lo que encierran permiten clarificar las ideas, así como organizar la estrategia previa a la negociación.

- **Los objetivos T** son la base absoluta de la posición negociadora. Son lo que el negociador decide *que tiene que conseguir* para evitar la alternativa de una falta de acuerdo. Es el propio negociador quien decide los objetivos T y lo hace en base a sus intereses. Lo que significa, evidentemente, que conoce el asunto mejor que nadie.

Para llegar a ello, hay que hacer un trabajo personal. Hay que preguntarse con realismo, ¿cuáles son nuestros intereses básicos en esta negociación?

- Una vez decididos los objetivos T, **pueden definirse los objetivos P**. Estos segundos son menos básicos que los primeros. Representan el elemento ambicioso del conjunto de objetivos. Es lo que el negociador va a intentar conseguir utilizando su habilidad en las circunstancias en las que las negociaciones tienen lugar. La obtención de concesiones en este campo puede ser considerada como un índice bastante exacto del éxito de un negociador. Ahora bien, si éste ha de renunciar a algunos objetivos P para salvaguardar los objetivos T, lo hará sabiendo lo que hace y sin pena.
- **Después vienen lo objetivos G**. Se trata de los objetivos más ambiciosos que podrían alcanzarse en las circunstancias más optimistas pero que, de tener que ser sacrificados en el curso de la negociación, no llevarían al negociador a sentirse excesivamente molesto ni autocrítico.

Al elaborar la lista TPG, el negociador debe pensar también en la lista de la otra parte. Si los objetivos de ésta no son tan evidentes de una forma inmediata, sí aparecerán en las primeras etapas de la negociación.

A medida que avance ésta, irán precisándose aún más y el negociador tendrá que valorar continuamente, según lo que ve y oye, el apego de la otra parte a sus objetivos. Ello requiere una preparación reflexiva y alerta, reforzada en alguna medida por la necesidad de hacer algunas valoraciones sobre las reacciones probables del otro ante el conjunto de las exigencias del negociador.

### *1.3. La información.*

La definición de los objetivos exige un volumen considerable de información.

Ahora bien, habrá una parte de esta información que será conocida de antemano, por lo que habrá que tratar, durante las primeras etapas de la negociación, de corregir esta información y contrastar las hipótesis establecidas.

Una vez que una parte comienza a hacer hipótesis sobre las reacciones probables de la otra ante sus peticiones o sobre sus objetivos más probables, está fijando ya la naturaleza de sus tareas para las primeras fases de la negociación. Hacer hipótesis es una cosa; actuar como si estas hipótesis fueran absolutamente ciertas es otra cosa muy diferente.

Las hipótesis no son sino pronósticos probables y a veces ni tan siquiera eso. Como se suelen hacer hipótesis continuamente y como buena parte de ellas resultan ciertas, se tiende a descuidar un poco algunas cuya precisión deja mucho que desear.

El negociador debe analizar la información que está dispuesto a dar a la otra parte y el momento y la forma de hacerlo. Hay informaciones que pueden llevar a la otra parte a revisar considerablemente sus objetivos, que pueden resultar totalmente idealistas a la luz de aquéllas.

El negociador debe también definir claramente su posición más favorable, la posición de acuerdo más probable, el límite de su autoridad negociadora, las concesiones que está dispuesto a hacer, y las consecuencias jurídicas y financieras de estas concesiones. La información necesaria dependerá del entorno de la negociación. Para sus propios fines, puede elaborar una lista de comprobación detallada con la información que ha empleado en ocasiones anteriores, y utilizarla como guía para el futuro.

#### *1.4. Las tareas.*

La experiencia demuestra que resulta muy difícil hablar, escuchar, pensar, escribir, observar y planear simultáneamente. Es importante repartir las tareas entre los miembros del equipo negociador. **Son las funciones que podemos llamar de «dirigir», «sintetizar» y «observar».**

La función de **dirigente** corresponderá normalmente al miembro de más categoría del equipo. Es el que en un equipo directivo tiene el poder de decisión unilateral sin referencia a instancias exteriores. La función del dirigente es llevar buena parte de las conversaciones, y por lo general, dirigir la negociación hacia una conclusión.

La función del **sintetizador** es la de seguir de cerca la discusión y «robar» tiempo para el dirigente, interviniendo en el momento apropiado. La forma más constructiva de hacerlo es pedir una aclaración de un punto o resumir el contenido de la negociación desarrollada hasta el momento. Debe evitar hacer concesiones, salvo que así se haya acordado previamente.

El **observador** debe permanecer callado a lo largo de toda la negociación, salvo que tenga que responder a una pregunta concreta. Suele ser el asesor técnico o jurídico.

Su trabajo consiste en observar atentamente al equipo contrario y captar cualquier signo, oral o visual, que revele su pensamiento o incluso detectar la presencia de posibles «aliados» entre la oposición. Debe informar a sus compañeros en los descansos. En determinadas negociaciones formales hay un gran número de observadores que se mantienen callados, limitándose a observar y a tomar notas.

## **2. La discusión.**

Las personas negocian porque tienen, o creen tener, un conflicto de derechos o intereses. Al inicio de las negociaciones, es decir, cuando las partes se reúnen por primera vez para negociar los temas en litigio, es cuando más conscientes son de la existencia del conflicto. También en este momento es cuando las partes tienen una mayor desconfianza mutua. Por todo ello, la negociación suele ser más tensa en esta fase.

El desarrollo de la fase de discusión ha de afectar a la marcha y al resultado de las negociaciones. La discusión, por otro lado, no queda limitada a los primeros contactos entre los negociadores, ya que la fase de discusión puede volver a aparecer una y otra vez durante la negociación. Es importante estudiar la discusión y hacer que ésta opere en la dirección de los objetivos y no contra ellos.

La etapa de la discusión no es un obstáculo, sino una oportunidad. Puede proporcionar acceso a todo tipo de información sobre los objetivos, compromisos e intenciones del *adversario* a través de una fuente inapreciable: él mismo.

La discusión permite explorar los temas que separan al negociador de la otra parte, sus actitudes, intereses e inhibiciones. Ofrece una buena oportunidad de contrastar las hipótesis que sobre ella se hacen durante la preparación.

Si el negociador conoce una serie de cosas sobre la postura del otro que éste no sabe que el negociador conoce, el primero podrá poner también a prueba su franqueza o, en último extremo, su integridad. La discusión puede revelar, si se utiliza bien el tiempo, las inhibiciones del otro. También puede revelar las propias. La discusión puede mostrar las ventajas de negociar un acuerdo; puede también mostrar que no es posible o deseable tal acuerdo.

### 2.1. *Mejorar de actitud.*

#### **Separar el problema de los negociadores del problema de negociación (23).**

Para tratar el problema de las personas hay que centrar la atención en tres aspectos: percepción, emoción y comunicación (24).

Es muy importante tratar de ponerse en el lugar de la otra parte y reflexionar sobre cómo se actuaría si se estuviese en su situación. Las cosas se ven como se ven, según el lado en que se esté en la negociación.

Otro elemento importante es la **emotividad** con que se acude o que se alcanza en la negociación. Las emociones pueden superponerse al problema real de la negociación. Es preciso analizar el porqué de las emociones o la sensibilidad de la otra parte y la propia y ver en qué manera pueden estar entorpeciendo el proceso. Se recomienda hacer explícitos los sentimientos de forma que se pueda conocer qué está condicionando el comportamiento.

---

(23) Proyecto Harvard.

(24) Se desarrolla en el próximo epígrafe.

Una de las medidas más sencillas y positivas que se pueden tomar para mejorar la capacidad como negociador es eliminar del comportamiento el hábito de interrumpir al interlocutor. Algunos negociadores gritan por sistema. Cada parte falta al respeto que debe a la otra.

La discusión destructiva es una experiencia demasiado frecuente en la fase de apertura de la negociación y a veces igualmente frecuente también en otras fases.

El ciclo de ataque-defensa y el ciclo de las acusaciones son características comprobadas de una discusión destructiva. Si se ataca a una persona, ésta tenderá inevitablemente a defenderse, por muy trivial que sea el ataque en comparación con los objetivos principales de la negociación.

Una discusión negativa refuerza las inhibiciones de la otra parte. Estas inhibiciones impiden una posición negociadora abierta y a veces impiden un acuerdo cuando el mismo era mutuamente ventajoso. El resultado es que ambas partes no llegan sino a posiciones más distantes, lo cual es la antítesis de la negociación.

## *2.2. El comportamiento constructivo.*

La comunicación es un aspecto importante a considerar. La transmisión de ideas y pareceres entre las dos partes que están negociando es siempre complicada. En ocasiones porque no se tiene interés en que la otra parte entienda lo que se dice, en otras porque no se presta atención a lo que la otra parte está diciendo, sino que se está pensando en cómo contestar a su exposición inicial o cómo desarrollar mejor una idea que se nos ha ocurrido. Finalmente, es también un problema común que se produzcan malas interpretaciones o malentendidos en la comunicación de las partes (25).

El remedio es relativamente sencillo: escuchar más y hablar menos. Una forma positiva de escuchar ha de apoyarse en una forma positiva de hablar. Cuando se habla se tiene que procurar utilizar eficazmente el tiempo del que se dispone. Una forma de conseguirlo es hacer preguntas positivas que animan a la otra parte a explicar y razonar su postura.

La preparación proporciona un conocimiento del punto de vista propio sobre los problemas con los que se enfrenta el negociador, pero no conoce todavía el punto de vista del otro. Durante la preparación, se hacen algunas estimaciones y, ahora, en la etapa de la discusión, el negociador tiene la importante tarea de contrastar estas estimaciones.

La otra parte puede no estar dispuesta a contarle todo ni a descubrir todo lo referente a su posición límite. Ésta es la razón por la que las partes derivan, en la fase inicial, hacia la discusión estéril: porque así evitan que puedan contrastarse demasiado a fondo sus primeras posiciones. De ahí

---

(25) Proyecto Harvard.

que, cuanto más se haga hablar al interlocutor de su posición pidiéndole que la clarifique y explique, más señales dará sobre la firmeza o provisionalidad de tal posición y sobre las líneas en que está dispuesto a moverse.

Una vez discutidas las bases de la petición, conviene analizar éstas detalladamente, haciendo preguntas sobre cada punto y explorando las implicaciones que cada punto de la petición tiene para el otro, cuidando de no meter en su cabeza ideas que no se le hubieran ocurrido hasta entonces. De esta forma se pueden descubrir los «costes ocultos» de la petición o propuesta, haciendo que aparezcan explícitamente desde los primeros momentos.

Antes de responder a una petición detallada, conviene resumir la posición de la otra parte pidiéndole que él mismo lo haga o haciéndolo por él, llamando su atención sobre cualquier implicación ya aceptada y sobre su actitud sobre ella.

Un **resumen** resulta siempre útil, especialmente cuando los problemas son muchos y complejos. También contribuye a evitar confusiones y discusiones negativas. Facilita la negociación, sobre todo si ésta se pone difícil. Le da al *adversario* la sensación de que sus peticiones, por insultantes o ambiciosas que sean, han sido al menos escuchadas.

### 2.3. Una respuesta constructiva.

La respuesta del negociador es el reflejo de lo que ha hecho hacer a la otra parte. Se trata de darle información sobre su posición. Si el negociador ha obtenido información del otro, está en mejores condiciones para responder a la posición que él ha declarado y para explicar la propia.

La respuesta puede consistir en **una alternativa detallada a las posiciones y ofertas de la otra parte**. Puede ser una enmienda detallada a las condiciones propuestas para llevar a cabo una operación o cerrar un contrato. Se pueden clasificar los elementos de estas propuestas entre aquellos elementos con los que el negociador no puede estar nunca de acuerdo y aquellos que no acepta por el momento, pero que está dispuesto a negociar si se plantean de forma diferente.

Puede dar respuesta a todos sus puntos y a las implicaciones de los mismos y expresar las razones por las que no puede aceptar sus sugerencias.

La forma de la respuesta dependerá evidentemente del tipo de negociación en la que se participe. Pero todas estas respuestas, cualquiera que sea su formulación, revelan las «posiciones más favorables» de ambas partes.



### 3. Las señales.

La negociación es movimiento. Las partes han de moverse acercándose entre sí. Una parte puede estar de acuerdo en moverse en un punto si la otra acepta moverse en otro punto. Pero para que la negociación acabe bien tiene que haber movimiento. El problema de los negociadores es cómo conseguir este movimiento: cómo estar seguro de que un movimiento de una parte irá acompañado de otro movimiento de la parte contraria. Las principales fuerzas motivadoras son, en una negociación, la sanción y el incentivo; dicho de otra forma, la penalización del desacuerdo y el beneficio del acuerdo. Estas fuerzas pueden estar explícitas o implícitas en una negociación.

#### 3.1. El punto muerto.

Para que una negociación tenga éxito deben darse tres condiciones principales:

- Cada parte debe tener la fuerza suficiente para hacer que la otra se mueva.
- Las partes han de estar dispuestas a abandonar sus primeras posiciones.
- Tiene que haber muestras de que existe voluntad de negociar a pesar de las dificultades.

Las partes quizá empiecen expresando la inamovilidad absoluta de sus respectivas posiciones y la total negativa a hacerse concesiones. Sin embargo, su presencia en la mesa de negociaciones indica su voluntad de llegar a un trato.

La negociación puede llegar a un punto muerto si una parte adopta la estrategia de quedarse en su posición de apertura hasta que el otro se manifieste dispuesto a moverse. Si ambas partes mantienen rígidamente esta estrategia, es imposible que haya movimiento alguno.

Puede surgir, incluso, una desconfianza o una tensión considerables entre las partes si una de ellas considera que la mejor defensa de sus intereses consiste en mantener su posición inicial y oponerse a cualquier cambio por mínimo que éste sea. ¿Por qué? Quizá porque piensa que, si hacen concesiones, se les irá de las manos la negociación. Éste no es un caso raro.

Las concesiones suelen ser consideradas como un signo de debilidad, como un primer paso hacia la rendición. La clave real de este comportamiento negociador especial es la incapacidad de la otra parte para manejar las concesiones.

La causa puede estar en una falta de experiencia: los negociadores novatos suelen ser o muy blandos o muy duros, es decir, o lo sueltan todo en seguida o no dan absolutamente nada.

### 3.2. El comportamiento y las señales.

**La forma de manejarse bien en la cuestión de las concesiones consiste en desarrollar la habilidad de hacer señales.** Esta habilidad permitirá contrastar una posición aparentemente inamovible.

La señal es un medio que utilizan los negociadores para indicar su *disposición* a negociar sobre algo. Es también algo más: revela una disposición que ha de ser correspondida por la otra parte.

Las ventajas de este comportamiento son claras. Puede servir para cortar una discusión «circular» e inútil. Unos signos recíprocos son un «salvoconducto» para el negociador, que puede avanzar nuevas propuestas sin temor a que este movimiento conciliador sea considerado como una rendición.

Cada uno puede, a partir de este momento, hacer sus propuestas sin retroceder ni comenzar a deslizarse hacia la posición «atrincherada» del otro.

Una señal es un mensaje. Y, como todos los mensajes, ha de ser interpretado por el que lo recibe. El mensaje puede no llegar a su destinatario o, si llega, ser mal interpretado o, aun interpretado correctamente, no provocar la reacción prevista. Los signos son frágiles y como frágiles que son, pueden tener una vida corta e improductiva.

Las afirmaciones hechas en la fase de discusión son de naturaleza *absoluta*. Lo que caracteriza a una afirmación absoluta es su falta de matización. Las posiciones de apertura suelen carecer de matices. Ésta es la razón por la que la fase de discusión puede acabar tan fácilmente en un punto muerto: la oposición no matizada a los puntos de vista de la otra parte.

Es muy importante, por tanto, observar la fase de discusión en una negociación. Se debe escuchar el lenguaje utilizado. **En algún momento, oculta a veces en medio de largas frases, se suele oír una matización. Es una señal.**

Las señales son **matizaciones** aplicadas a una declaración de posición. Detrás del «nunca aceptaremos lo que nos proponen» se añade: «en esta forma». Una observación inocente, pero vitalmente importante para el progreso de las negociaciones.

El negociador está diciendo a su opositor que rectifique de alguna forma su propuesta y que, si lo hace, está dispuesto a crear la posibilidad de un acuerdo. Pero la señal no es un movimiento de la parte que lo envía, es una llamada a moverse a la otra parte.

### 3.3. El envío de señales.

El envío de señales exige que los participantes además de hablar escuchen. De hecho, la mayoría de los negociadores pasan por alto las señales, prolongando así la discusión, porque hablan más que escuchan.

Si el negociador no escucha lo que le dice la otra parte y *cómo lo dice*, pasará por alto las señales. Si se deja llevar por un comportamiento dirigido a marcar puntos y por los ciclos de ataque-defensa y acusaciones, ignorará incluso las señales más evidentes.

El envío de señales no implica forzosamente un acuerdo, ni elimina el problema conflictivo. **Sólo posibilita la negociación, creando así la posibilidad de un acuerdo.**

Para que un comportamiento conciliador sea productivo, debe ser recíproco. Los negociadores deben exigir garantías antes de moverse en un tema; es la única forma de moverse sin rendirse. El empleo de concesiones exige confianza y la forma de reforzar esta confianza es asegurarse de que todo movimiento del negociador venga seguido de otro movimiento de la otra parte.

## 4. Las propuestas.

Antes o después, los negociadores tienen que discutir sus propuestas. La salida de una discusión es una señal que conduce a una propuesta. **En el contexto de una negociación, una propuesta es una oferta o una petición diferente de la posición inicial.**

### 4.1. La proposición de soluciones.

Las negociaciones siempre empiezan con un tema, pero no necesariamente con dos propuestas alternativas. El tema puede ser una petición de elevación «considerable» de salarios o la solicitud de renovación de un contrato. Pero no es necesario que se sepa, desde un principio, lo que significa concretamente «considerable», ni cuáles son las condiciones del nuevo contrato. Llegará, sin embargo, un momento en que haya que saberlo.

En las negociaciones sobre reclamaciones es absolutamente necesario llegar a concretar.

Las partes que reclaman algo tienen la tendencia a insistir en lo que les ha herido, bien se trate de una medida disciplinaria, de un disgusto, o de un fallo observado en el comportamiento de la otra parte. El resultado, evidentemente, es la discusión.

Por lo tanto, **no hay que limitarse a expresar una reclamación, hay que proponer una solución. Esta solución es la propuesta.**

El negociador debe decir lo que quiere. Puede que no consiga exactamente lo que pide pero conseguirá algo más que una explicación. La mayoría de la gente reacciona positivamente a este tipo de petición. La propuesta supera a la discusión. **Consigue que el tema comience a moverse.** Una vez que se escuche la propuesta inicial, el negociador podrá dedicarse a modificarla o a estudiarla, según el caso.

#### *4.2. El lenguaje de la propuesta.*

En los primeros contactos, el lenguaje de la propuesta debe ser exploratorio y no comprometedo. Las propuestas son más específicas particularmente en la fase de intercambio. Pero a la hora de formular las que surgen de la fase de discusión, se necesitan unos avances cautelosos, no unas ofertas arriesgadas e inequívocas. Las propuestas iniciales surgen de la fase de discusión y constituyen la respuesta estudiada de un negociador a lo que ha aprendido de la otra parte a través de la discusión y de las señales de ésta.

Las propuestas iniciales deben ser exploratorias si es que el negociador quiere desarrollarlas con ciertas probabilidades de aceptación. Si fuerza el ritmo, puede «espantar» a la otra parte.

Ni una parte ni la otra se compromete y no deben hacerlo hasta conocer los detalles de la «flexibilización» y de la «modificación» propuestas.

Las proposiciones exploratorias tranquilizan a ambas partes. Facilitan la circunscripción del área de la que puede surgir un acuerdo. Estas propuestas indican lo que podría ser una oferta de una parte si la otra ofrece concesiones igualmente interesantes.

Adquirir el hábito de hacer **propuestas condicionales** es la mejor preparación para negociar. Si el negociador aprende a distanciarse «condicionalmente» de la primera propuesta que hace en una negociación, no tendrá problema en la fase de intercambio en la que necesitará todo el margen de maniobra disponible. Pero si lanza descuidadamente unas concesiones en la fase de las propuestas, lo único que logrará es ponerse las cosas mucho más difíciles en las fases posteriores.

Las propuestas son condicionales: «Si ustedes están dispuestos a hacer esto y esto, nosotros estamos dispuestos a estudiar la posibilidad de hacer esto y lo otro». Obsérvese la forma concreta en que se mencionan primero las propias condiciones y la forma exploratoria en que se presenta la propuesta.

### 4.3. Firmeza o flexibilidad.

No es fácil decidir cuál debe ser exactamente la posición de apertura. Se trata de una decisión muy subjetiva del negociador.

En primer lugar hay que estudiar el problema. Hay que elegir entre firmeza o flexibilidad o mejor, una combinación de una y otra.

La firmeza puede proporcionar una plataforma de negociación que permite ser flexibles posteriormente. Cuanto más alta sea esta plataforma, mayor esfuerzo tendrá que hacer la otra parte para llevar al negociador a un mayor compromiso. El riesgo es claro. Cuanto más firme sea, menores serán las posibilidades de llegar a algún tipo de acuerdo. La firmeza puede ser considerada como un signo de que no se quiere negociar, y el adversario puede recurrir a la opción, costosa y desagradable, de las sanciones para ablandar la resolución del negociador y forzarle a posiciones más flexibles. También puede decidir simplemente no hacer negocios con él.

Por otro lado, la flexibilidad puede quitar al negociador todas las bazas que llevan a la negociación. Cuanto mayor sea la flexibilidad que demuestra, más segura estará la otra parte de que no valora mucho su propia posición.

Así ofrecerá una mayor firmeza como respuesta a la ilimitada flexibilidad del primero. El resultado puede ser exactamente el mismo que el producido por el exceso de firmeza.

En el momento de la apertura de una negociación es preferible adoptar una posición de firmeza sobre un tema general y no sobre un tema concreto; esto permite redefinir lo que se quiere decir a medida que van revelándose las posiciones, la firmeza y las intenciones de la otra parte.

De todo esto se deduce una regla general: **en las rondas iniciales hay que ser firme en lo general y flexible en lo concreto**. Esta táctica es la que proporciona mayor margen de maniobra. Por lo mismo se deduce que se debe tratar de evitar que la otra parte se muestre inicialmente demasiado rígida en cuestiones concretas si éstas superan claramente el propio límite. En cierta medida se puede evitar procurando no provocarle. Poner al opositor *contra las cuerdas* no beneficia.

### 4.4. Una apertura realista.

Una apertura realista dependerá en gran medida de las circunstancias de las negociaciones y del entorno asociado normalmente con el tipo de negociaciones que se llevan.

Las negociaciones laborales, por ejemplo, suelen realizarse sobre unos precedentes: «¿qué es lo que las otras empresas están concediendo?» La «cifra normal» es algún dato teórico como la tasa de inflación, o cierta cifra objetivo que los sindicatos han tomado como norma.

El problema de toda negociación es la **incertidumbre**. El negociador no está seguro de lo que la otra parte puede aceptar, ni conoce su estilo; no sabe cómo interpretar lo que ésta le dice, ni sabe cómo le afecta lo que él dice; de ahí que necesite indicios del curso probable de los acontecimientos una vez que pase la fase de discusión.

Es mucho mejor empezar de forma realista y moverse moderadamente, que empezar con cualquier posición y moverse a grandes saltos unas veces y a pequeños saltos las demás. **Hay que actuar coherentemente.**

Vale la pena «enseñar» a la otra parte el estilo propio y también adquirir práctica de negociación utilizando siempre unos mismos métodos comprobados. La decisión de ser realistas y hacer movimientos pequeños aumenta enormemente la confianza del negociador a la hora de presentar sus propuestas.

La seguridad con que el negociador presenta su propuesta tiene gran importancia. Las personas con las que trate estarán mucho más seguras de que quiere algo, si éste no vacila.

#### *4.5. La presentación de las propuestas.*

Una forma de mejorar la presentación de una propuesta es separar ésta de las explicaciones y justificaciones de la misma. Se debe exponer el contenido de la propuesta y explicar o justificar **después** ese contenido. No se deben mezclar ambas cosas; la explicación puede parecer una disculpa. Si lo parece y la otra parte piensa que se duda de ella, tratará de obligar al negociador a hacer concesiones. El tono de voz, los rodeos y vacilaciones estimulan la resistencia a la propuesta del negociador, no la hacen más aceptable.

Tampoco es recomendable presentar una propuesta en una forma rígida de «lo toma o lo deja». Lo mejor es poner la propuesta y sus condiciones sobre la mesa antes de discutirla.

#### *4.6. La recepción de las propuestas.*

La recepción de una propuesta es la otra cara de su presentación. KENNEDY, BENSON Y MC MILLAN sugieren dos reglas importantes.

En primer lugar, **no interrumpir la exposición de las propuestas**. Nunca compensa y a veces puede ser muy caro. Cuando se interrumpe una propuesta puede que se deje de oír algo que iba a proponerse. Las personas suelen poner una concesión al final de la propuesta, y una interrupción puede eliminar esta concesión. La interrupción origina siempre antagonismo con el resultado de irritar a la otra parte.

En segundo lugar, **no pasar a un rechazo inmediato**. Rara vez merece la pena. Aunque sea absolutamente inaceptable, es mejor tratar la propuesta y a su autor con cierto respeto. La otra parte percibe que no se le considera con seriedad si se le rechaza inmediatamente. Si lo que el negociador quiere es hacer notar lo firme de su postura hay otras formas de conseguirlo sin molestar a la otra parte.

Debe escuchar la propuesta y hacer preguntas para aclarar los puntos que no vea claros (puede proporcionarle señales) y pedir tiempo para estudiarla.

Si el negociador es el que presenta la propuesta, debe explicar las partes de dicha propuesta que le interesan para una posible negociación y las que no le interesan. Esto indica a la otra parte las áreas que debe desarrollar.

Si el negociador se encuentra ante un «no» rotundo debe pedir alternativas y tratar de conseguir las con paciencia de la otra parte. El «no», no es una base para la negociación.

La técnica más útil de tratamiento de propuestas y contrapropuestas consiste en hacer un **resumen**. El resumen contribuye a centrar la atención. Organiza el tema, recuerda a todo el mundo lo que ocurre y demuestra que se escucha atentamente.

#### *4.7. Los descansos.*

El número y la frecuencia de los descansos dependerán de la práctica usual de los negociadores en el entorno en el que operan. En este sentido, la finalidad principal de los descansos es revisar y valorar el avance de la negociación en relación con los objetivos propios y los objetivos estimados de la otra parte. Ofrecen la oportunidad de actualizar la estrategia a la vista de lo observado por el negociador y su equipo. Los descansos son sesiones de preparación para la reunión siguiente. Permiten reconsiderar los objetivos TPG a la luz de la información captada en las negociaciones.

Si la pausa responde a la necesidad de estudiar una propuesta concreta y no a necesidades naturales, es importante recordar que este tipo de pausa crea expectativas de una respuesta en la oposición. Es vital interpretar lo que está ocurriendo, recordando constantemente los objetivos.

## 5. El paquete.

El montaje del «paquete» lleva las negociaciones al campo del intercambio. Es la antecámara de la fase de intercambio, el puente entre los movimientos de apertura y la puesta en común final de los negociadores. **Se trata de una actividad que establece el temario de la sesión de intercambio.**

Antes de analizar la fase de montaje del paquete es importante revisar la evolución seguida hasta este punto por una negociación hipotética.

Las partes se han preparado bien. Han definido sus objetivos y ordenado éstos según su importancia.

La discusión ha revelado nueva información y algunas de las actitudes, intereses e inhibiciones de la otra parte. Si los negociadores se han observado y escuchado, habrán identificado las señales de que un acuerdo es posible y deseable. Mediante una serie de propuestas y contrapropuestas se han delineado las principales variables.

Éste es el momento adecuado para el montaje del «paquete».

El «paquete» de apertura no es más que un conjunto de propuestas que el negociador presenta sin considerar lo que la otra parte quiere. **El montaje del paquete al que aquí nos referimos es una actividad estudiada en respuesta a los movimientos de apertura realizados en el curso de la negociación.**

Tiene un propósito definido: facilitar el avance de las partes hacia una posible posición de acuerdo. Difiere por ello de una lista de peticiones u ofertas iniciales porque la finalidad de este tipo de «paquetes» es presentar los objetivos del que los propone y no unos objetivos revisados en función de las reacciones de su opositor.

Un paquete no suele ofrecer nuevas concesiones, sino que presenta las variables de una forma que concuerda mejor con los intereses e inhibiciones de la otra parte.

### *5.1. Las reglas para el montaje del paquete.*

Las reglas para el montaje del paquete son:



1. Dirigir el paquete a los intereses e inhibiciones de la otra parte.
2. Pensar creativamente en todas las posibles variables.
3. Valorar las propias concesiones desde el punto de vista del otro.

La percepción de los intereses de la otra parte puede ser diferente de la percepción que ésta misma tiene de ellos. El paquete permite al negociador influir en ellos, quizás hasta llegar a alterar sus percepciones.

Si se pretende pensar creadoramente en el montaje del paquete, es fundamental hacerse estas preguntas sobre cualquier tema:

- ¿Quién obtiene algo?
- ¿Qué?
- ¿Cuánto?
- ¿Cuándo?

No todas las preguntas tendrían una respuesta, pero siempre provocarían algunas ideas sobre posibles variables. El montaje del paquete implica la búsqueda activa de variables que no siempre son evidentes.

Ésta es una de las razones por las que siempre se aboga por que el negociador conserve el máximo número de opciones abiertas desde las primeras rondas de la negociación, evitando llegar a acuerdos sobre temas muy aislados.

Es mejor que el negociador sea quien descubra las variables que se le ofrecen y no confíe en la «buena voluntad y la generosidad» de la otra parte.

En tanto que la negociación implica movimiento, lo que hace falta en los primeros pasos de una negociación es manifestar la voluntad de moverse, y no necesariamente dar pruebas de esta voluntad. Con otras palabras, no es lo mismo una señal de flexibilidad que una concesión real.

Tiene que haber, efectivamente, signos de movimiento y si han de hacerse concesiones menores, éstas deben seguir la regla básica del intercambio.

La plataforma de negociación más sólida que se puede construir consiste en decir a la otra parte lo que se le ofrece (el paquete del negociador) y preguntarle si está dispuesto a intercambiar concesiones mayores y menores. Es la forma de preparar el camino para la fase de intercambio.

Todo lo que la otra parte pide en una negociación tiene algún valor para ella. Incluso la información puede tener algún valor. Lo que tiene consecuencias pequeñas para el negociador, puede tener un valor inmenso para la otra parte. De ahí, que se deban valorar las concesiones desde la posición de la otra parte y no sólo desde la propia.

Antes de hacer una concesión, resulta imprescindible la formulación de **tres preguntas**:

1. ¿Qué valor tiene la concesión para la otra parte?
2. ¿Cuánto nos cuesta?
3. ¿Qué queremos a cambio?

Por muy bajo que sea para el negociador el valor de la concesión, si ésta tiene cierto valor para su oponente, debe hacer que le sirva para alcanzar su objetivo en la negociación. Esto es aún más esencial cuando la otra parte pide algo que, sin saberlo él, el negociador tenía intención de ofrecer en todo caso. Acceder rápidamente e incluso sin conexión alguna con la marcha de la negociación es sencillamente un despilfarro.

## 6. El intercambio.

En el intercambio se trata de obtener algo a cambio de renunciar a otra cosa. Es la parte más intensa del proceso de negociación y ambas partes han de estar muy atentas a lo que hacen. Unas concesiones mal valoradas pueden constituir la diferencia entre un resultado bueno (rentable) y un resultado menos bueno. Existen **técnicas sencillas** que pueden ayudar al negociador a conseguir un acuerdo favorable a sus intereses.

### 6.1. El «si» condicional.

La regla más importante para la fase de intercambio es que toda propuesta, toda concesión, prácticamente toda frase, sean *condicionales*. No debe darse nada, absolutamente nada gratis. **Por todo absolutamente lo que se concede se debe recibir algo a cambio.**

La palabra clave es «si». Cuando se pone un «si» delante de una afirmación, se evita que pueda apropiarse de ella sin más, la otra parte.

En primer lugar, el *adversario* recibirá una clara señal del precio que el negociador pone a la concesión. Segundo, le estaría «educando» para el intercambio: tiene que pagar todas las concesiones con otras concesiones.

El «si» es un escudo protector para las ofertas de concesiones. Es el precio del negociador. Si a la otra parte no le gusta este precio, es a ella a quien corresponde decirlo y al negociador aclarar que el propio precio es firme o decir qué precios alternativos podría aceptar. En tanto la otra parte no acepte el precio, el negociador no hará concesión alguna. No dará nada a crédito. Nada de fiado. En la fase de intercambio todo tiene un precio. Ciertamente debe estar siempre abierto a nuevas ofertas. Pero las ofertas no se basan en el derecho a la fuerza: deben ser algo que el negociador ofrece a cambio de aquello que se le pide.

### 6.2. Empezar por las condiciones.

Algunos negociadores «se olvidan» de poner condiciones a sus concesiones. Preocupados por establecer una oferta revisada y por que ésta llegue a la otra parte antes de que les interrumpa, se olvidan de poner condiciones a la misma. Algunos las recuerdan unos minutos más tarde y tratan de introducir sus condiciones como una reflexión tardía y desesperada.

**La mejor forma es empezar siempre por las condiciones. Es importante ponerlas claramente por delante.** A continuación decir a la otra parte lo que se le dará si acepta lo que el negociador ha presentado como condición.

## 7. El cierre y el acuerdo.

El negociador se enfrenta a dos tipos de tensión. La primera es la incertidumbre básica de la negociación: no saber realmente si ha conseguido sacar a su opositor todas las concesiones posibles. De ahí que retrase la decisión de aceptar lo que se le ofrece en un momento por si puede conseguir más. La segunda tensión le empuja a llegar a un acuerdo antes de que su oponente le saque más a él.

Cuanto más tiempo dura la negociación, más tiempo se tiene para sacar todas las concesiones posibles al otro, pero también tiene más tiempo éste para hacer lo mismo con el primero.

**El momento del cierre influye mucho en la credibilidad de la otra parte.** Si el negociador intenta cerrar excesivamente pronto, el otro interpretará este movimiento, en el mejor de los casos, como una nueva concesión en la fase de intercambio y, en el peor, como un acto provocador y hostil. Puede que no haya acabado aún su fase de intercambio y que el negociador trate repentinamente de cerrar. Si cree que el intercambio de concesiones es asimétrico (ha dado más de lo que ha recibido) se opondrá seguramente a abandonar el intercambio y a entrar en la fase de cierre.

Un intento de cierre prematuro puede suponer arriesgar la misma posibilidad de cerrar. Puede resultar costoso porque, si se ha utilizado ya una vez una «oferta definitiva» de cierre, es difícil utilizarla de nuevo con credibilidad si las negociaciones continúan y se hacen concesiones que superan a la «oferta definitiva» del negociador.

La concesión de lo que constituye una oferta definitiva es una cuestión de política. Se tiene que tomar esta decisión a la vista del avance de las negociaciones. En efecto, se está decidiendo si se prefiere no llegar a un acuerdo o continuar haciendo concesiones para alcanzar un acuerdo posterior. El intercambio habrá provocado concesiones mutuas o la posibilidad de ellas. A la vista de las concesiones ofrecidas y las ya acordadas con la condición de aceptar el paquete global, **el negociador tendrá que decidir si le interesa terminar con el intercambio y entrar en el cierre.**

La finalidad del cierre es llegar a un acuerdo. De ahí que el negociador tenga que presentar esta alternativa de forma que quede clara su determinación de no hacer más concesiones y que lo que interesa a la otra parte es llegar a un acuerdo en este momento.

Las **características** que debiera contener un cierre son las siguientes:

Un cierre debe ser creíble. La otra parte debe creer lo que el negociador le dice. Éste ha de ser capaz de dar fuerza a su mensaje, firme pero no provocadoramente.

Para que sea aceptable, el paquete de cierre del negociador debe satisfacer un número suficiente de las necesidades de la otra parte.

Si ésta prefiere seguir resistiéndose a aceptar ciertos puntos, sea porque se opone decididamente a ellos o porque el «precio» es insuficiente, no habrá cierre. El negociador debe considerar las condiciones que aceptaría para decidir si hace un pequeño movimiento que le asegure el cierre o no lo hace.

**Debe presentar el cierre de tal forma que la no aceptación del mismo, debe llevarle a preferir un «no acuerdo».** Ésta es la conclusión de las dos condiciones previas, la credibilidad y la aceptabilidad.

### *7.1. El cierre con concesión.*

El cierre con concesión es la forma de cierre más frecuente en las negociaciones. Equivale a **terminar la fase de intercambio ofreciendo una concesión para conseguir un acuerdo.** Las fases de elaboración del paquete y de intercambio suelen revelar las áreas más adecuadas para utilizar un cierre con concesión. Las **posibilidades** son:

1. La concesión de un elemento importante de las peticiones de la otra parte.
2. Ceder en uno de los grandes obstáculos de la negociación.
3. Ceder en un punto de menor importancia.
4. Presentar una nueva concesión, no exigida anteriormente pero atractiva para el otro.

El negociador tiene que decidir sobre la magnitud de sus concesiones finales. Una concesión grande puede no cerrar el intercambio si el otro supone que «apretando» al negociador obtendrá aún más. Si la concesión es pequeña, puede ser insuficiente para animar al acuerdo.

**Es mejor hacer el cierre con una concesión pequeña que con una concesión sobre un punto importante**, especialmente si ésta afecta a un principio también importante.

Ya se ha subrayado la importancia de no desprenderse de los puntos que se consideran de menor importancia en las primeras fases de la negociación. Puede que, en el momento del cierre, se esté buscando desesperadamente el tipo de concesiones menores de las que el negociador se desprendió al principio.

Pero puede que la negociación se paralice en problemas importantes. Si el negociador se ve obligado a estudiar una posible concesión en estos puntos, querrá limitar esta concesión al mínimo posible. Para limitar una concesión en un área importante se puede presentar de forma que se evite, por el momento, una mayor elaboración de la misma, dejando para una fecha posterior la negociación sobre esta concesión.

Si el negociador se encuentra entre la espada y la pared y no puede proteger sus intereses haciendo una concesión final sobre uno de los puntos discutidos, puede estudiar una concesión sobre un punto no suscitado en la negociación. La elección de tal concesión apropiada exige cierto esfuerzo de imaginación.

Una solución es considerar temas planteados por la otra parte en el pasado, a los que el negociador se había opuesto por una u otra razón. Traer estos puntos a la mesa en este momento y utilizarlos a su favor puede significar la posibilidad de un cierre aceptable para la otra parte. Hay que valorar la importancia estratégica de esta nueva concesión. Si la elección de la concesión es correcta, se podrá llegar a un acuerdo cuando la negociación se encontraba en un punto muerto. Si la concesión es suficientemente atractiva para el opositor, éste aceptará la oferta; **de ahí que la elección de la concesión deba ser estudiada cuidadosamente.**

Esta solución tiene además la ventaja de reducir la tensión provocada en la discusión de los temas aún pendientes. Hay veces en que el solo hecho de un movimiento basta para conseguir el cierre.

### 7.2. El cierre con resumen.

Otro tipo de cierre, probablemente el más frecuente después del cierre con concesión, es el cierre con resumen. Se trata de terminar la fase de intercambio haciendo un resumen de todos los acuerdos alcanzados hasta el momento, destacando las concesiones que la otra parte ha conseguido y subrayando las ventajas de llegar a un acuerdo sobre los puntos pendientes.

### 7.3. Otros cierres.

El cierre con concesión y el cierre con resumen son los más utilizados en las negociaciones, pero existen otros muchos utilizados con menos frecuencia.

Si un cierre con resumen no ha inducido a la otra parte a un acuerdo inmediato, se puede combinar con un **cierre con descanso**.

A veces hay que utilizar el cierre con descanso para dar tiempo al otro a considerar la oferta y también las alternativas a un desacuerdo. Si la otra parte necesita este tiempo y el negociador considera que no le perjudica, hay que concedérselo.

El **cierre con ultimátum** es más duro que el cierre con descanso. Si la amenaza de una parte no tiene base puede volverse en su contra. Este cierre puede cambiarse ligeramente combinándolo con el cierre con descanso. Pero el descanso puede ser perjudicial si permite a la otra parte preparar una respuesta amenazadora y presentarla en la siguiente reunión. Se trata de un cierre muy arriesgado y conviene pensarlo muy bien antes de utilizarlo. El cierre con ultimátum lleva asociado un alto grado de carga pasional.

Otro tipo de cierre, utilizado a veces cuando el negociador está al límite de sus posibilidades, es el **cierre disyuntivo**. Se trata de presentar al otro la elección de dos soluciones, ambas dentro de los límites presupuestarios de la parte que cierra. Tiene la ventaja de dar a la otra parte cierta libertad de elección. Puede ir acompañado de un cierre con descanso, el cual servirá a la otra parte para estudiar la alternativa.

### 7.4. El acuerdo.

El propósito de la fase de cierre es conseguir un acuerdo sobre lo que se ofrece. El acuerdo es la última fase de la negociación, a la que han ido dirigidas todas las demás. Se negocia para llegar a un acuerdo.

El acuerdo es, sin embargo, un momento muy peligroso. El alivio que supone el llegar a un acuerdo provoca un alto nivel de euforia y esta euforia puede ser un somnífero y hacer bajar la guardia a los negociadores.

Cuando un negociador está muy interesado en llegar a un acuerdo y aliviado por haberlo conseguido, puede descuidar los detalles menores de lo acordado. Este descuido puede ser causa de interminables problemas posteriores.

Para evitar errores, lo mejor es cerciorarse antes de separarse de que ambas partes tienen perfectamente claros los puntos negociados. En las negociaciones más formales, cada parte suele disponer de un borrador de trabajo.

Si en el curso de la negociación se redactan cláusulas aclaratorias o definiciones de «significados habituales», conviene que los mismos sean aprobados por ambas partes, porque su finalidad es precisamente facilitar la ejecución del acuerdo.

Si la negociación no es tan formal y el resumen del acuerdo ha sido oral, puede ser conveniente enviar a la otra parte una versión escrita del resumen inmediatamente después de la reunión.

Pero la regla de oro debe ser: **resumir lo acordado y conseguir que la otra parte acepte que el resumen coincide con lo acordado.**

Si una parte no está de acuerdo con un punto del resumen de la otra, o ésta con uno del suyo, hay que buscar un acuerdo sobre ese punto. Las negociaciones más complejas son las que dejan más margen a la confusión y a los fallos de memoria. Si se hace bien, no habrá posteriormente un conflicto de interpretación.

No cabe escudarse en que uno está «agotado» o «harto» para no concretar y amarrar el acuerdo. **El trabajo del negociador no acaba hasta que termina la fase de acuerdo.** Cualquier otra actitud es un descuido cuyas consecuencias se pagan más tarde.

## **XVII. LA INTERMEDIACIÓN O INTERVENCIÓN DE UNA TERCERA PARTE EN LA NEGOCIACIÓN**

Las negociaciones de suma cero, por su propia naturaleza, pueden dar lugar a la aparición de conflictos entre las partes que van más allá de la oposición de intereses característica de la negociación. Con frecuencia, se producen situaciones de tensión que desembocan en una escalada de conflicto que rompe bruscamente la negociación.

Las negociaciones integradoras, si bien ofrecen un claro estímulo a la cooperación como base de explotar ganancias conjuntas, presentan también elementos de conflicto que pueden dar lugar al enfrentamiento entre las partes. El elemento de conflicto se agrava, además, porque las partes tienden a identificar inmediatamente dónde hay oposición estricta de intereses y no buscan o no encuentran las posibilidades que ofrece la negociación de obtener conjuntamente mejores resultados.

Por otro lado, aunque las partes acierten a ver la posibilidad de beneficios mutuos no son capaces en muchas ocasiones de recorrer el camino hacia aquellos acuerdos que hemos denominado eficientes u óptimos.

- EL PAPEL MEDIADOR: PRENEGOCIACIÓN, NEGOCIACIÓN, POSNEGOCIACIÓN.

Tanto en unos como en otros casos, la incorporación de un tercero que actúe de intermediario en la negociación puede ser de gran importancia para mejorar los resultados del proceso. Un mediador en una negociación puede jugar un extenso papel: poner en marcha el proceso de negociación o reiniciarlo si ha quedado interrumpido, servir de canal de comunicación entre las partes para buscar mejores acuerdos, asegurar el cumplimiento de los acuerdos alcanzados, etc. La participación del intermediario en la negociación se puede producir tanto por la propuesta de alguna de las partes de incorporar a un tercero que facilite el proceso, como a iniciativa del propio mediador.

Siguiendo a SUSSKIND y CRUIKSHANK vamos a analizar cuáles son los distintos roles y funciones que puede cumplir un intermediario.

Distinguen estos autores, dentro del proceso de negociación entendido en un sentido amplio, **tres etapas consecutivas**: fase de prenegociación, fase de negociación propiamente dicha y fase de posnegociación o de ejecución. La labor del intermediario puede desarrollarse, en múltiples formas, en cada una de las etapas mencionadas.

### 1. Etapa de prenegociación.

Dentro de la etapa de prenegociación, el mediador puede:

- A. Posibilitar que la negociación tenga lugar, sustituyendo la falta de iniciativa de las partes para buscar mediante un proceso de negociación una solución pactada, o facilitar una nueva aproximación entre las partes cuando una negociación ha quedado rota formalmente.
- B. Identificar a las partes que deben participar en la negociación, así como en la designación de representantes de cada una de ellas.



- C. Analizar cuáles son los precios de reserva de las distintas partes, de cara a conocer si efectivamente una solución negociada es técnicamente posible.
- D. Establecer una agenda provisional de los asuntos a tratar.
- E. Tratar de identificar los datos, fuentes de información, hechos, etc., que deban tenerse en cuenta.

## 2. Etapa de negociación.

En la etapa de negociación al mediador le corresponde:

- A. Buscar el mayor número de opciones posibles. Canalizar la información de las distintas partes, identificando dónde hay posibilidades de explotar las diferencias y asimetrías en los intereses de cada lado, preguntando a las partes qué cuestiones son las más importantes para ellas y cuáles otras tienen menor relevancia.
- B. Proponer paquetes de negociación que sean aceptables por las partes.
- C. Redactar los acuerdos. Redactar un documento de compromiso sobre el que trabajar y buscar un texto final que sea aceptado por las partes.
- D. Buscar el compromiso de las partes sobre los diferentes puntos para poder avanzar hacia un resultado.
- E. En los casos en los que las partes actúan en representación o deban dar cuenta de los acuerdos alcanzados, ayudar a las partes a «vender» los acuerdos y conseguir su ratificación cuando sea necesario.

## 3. Etapa de posnegociación.

El mediador puede cumplir un papel de seguimiento y control de la ejecución de los acuerdos, interviniendo asimismo en aquellos casos en los que surjan dudas sobre la interpretación de los mismos.

## 4. Niveles de intermediación.

Se pueden distinguir **cuatro niveles de intermediación** en la negociación.

- **Facilitador o moderador.** El facilitador se centra casi por completo en el proceso en sí mismo. Sus propias ideas no se ponen de manifiesto en el curso de la negociación. Es la forma más simple de intermediación. La labor del moderador puede tener su mayor importancia para comenzar una negociación en la que nadie quiere dar un primer paso, o reiniciar el proceso después de que una tensión elevada ha roto la negociación.
- **Mediador.** El mediador asume un mayor nivel de compromiso que el mero moderador, pero no tiene el control sobre el resultado final. Adopta una posición activa en la búsqueda de información sobre las preferencias, los aspectos que son de mayor y menor interés para las partes y los términos en los que estarían dispuestas a realizar los intercambios.
- **Arbitraje de cumplimiento voluntario.** Existen supuestos en los que las partes no son capaces de alcanzar un acuerdo. Sus aspiraciones o la percepción de los precios de reserva es tal que no llegan a ningún acuerdo. En este caso, se puede acudir a un árbitro para que proponga soluciones concretas.

Las partes pueden presentar sus argumentos al árbitro y éste, a la vista de los mismos, proponer alguna solución. Las partes siguen siendo libres de aceptar o no la solución propuesta.

- **Arbitraje de cumplimiento obligatorio.** La resolución propuesta por el árbitro es, de antemano, aceptada y acatada por las partes. Supone el compromiso de las partes de aceptar la solución que proponga el árbitro.

En definitiva, la función del intermediario implica pasar de situaciones de suma cero a situaciones integradoras o de no-suma cero. **El intermediario debe, por tanto, tratar de aproximarse a soluciones justas, equitativas y proporcionadas para ambas partes.** Un criterio objetivo tiene que ser independiente de la voluntad de las partes, legítimo y práctico. Un criterio objetivo debería poder aplicarse a ambas partes sin verse afectado si se invierten sus posiciones.

La búsqueda de este criterio independiente debe permitir al intermediario presentar una solución como legítima y no arbitraria que sea entendida y asumida por las partes. Estos criterios son tanto más importantes cuando la presencia de un intermediario se requiere porque las partes están ancladas en la defensa de posiciones que son incompatibles entre sí.

## XVIII. CONCLUSIONES

No hay duda de que muchas de las funciones que conllevan la negociación, las hacemos de forma natural, es decir, sin necesidad de una formación o entrenamiento previo, ya que la negociación es algo consustancial al ser humano. De hecho, negociamos de forma inconsciente desde el instante mismo de nuestro nacimiento.

Esta negociación tan primaria es pronto seguida por otras menos influenciadas por una necesidad de supervivencia, con lo que diríamos que SIEMPRE, y a lo largo de nuestra vida, estamos produciendo intercambios negociados.

El ámbito laboral no podía ser una excepción y la solución de conflictos es una habilidad imprescindible para el ejercicio de la tarea directiva.

Todo ello conduce a pensar en la necesidad de que el directivo sepa, y sepa manejar, las denominadas Técnicas de Negociación para el mejor desempeño de su trabajo.

Así, espero haber recogido la teoría fundamental de la negociación que complementa, de alguna forma, esta capacidad innata que tenemos para negociar y que sirva su aplicación en todos los campos donde ésta se ponga en práctica.

No obstante hay que advertir que, si hay algún principio general que aplicar en negociación, éste es la FLEXIBILIDAD. Por tanto, todo lo expuesto en páginas anteriores, debe ser tomado como referencia cuando surjan situaciones reales.

## BIBLIOGRAFÍA

- BAZERMAN, N. (1993), *La Negociación racional*, Ed. Paidós.
- CÁDIZ, A. (1984), *Conflicto y Negociación*, Ed: Ibérico Europea de Ediciones.
- CRIQUI, MATARASSO (1991), *Cómo llegar a ser un maestro de la Negociación*, Editorial Granica.
- DE LA PUENTE, J. (1995), «La reforma del mercado de trabajo y la negociación colectiva», *Revista Capital Humano*, núm. 75, pág. 21.
- GÓMEZ-POMAR, J. (1995), *Teoría y Técnicas de Negociación*, Ed. Ariel.
- KENNEDY, BENSON, MC MILLAN (1982), *Cómo negociar con éxito*, Ed. Deusto.
- LEGGET, B. (1993), *Comunicación oral en la empresa*, Ed. IESE, Universidad de Navarra.

- LERITZ, L. (1993), *Negociación infalible*, Ed. Paidós.
- LUCAS MARÍN, A. (1994), *Sociología para la empresa*, Ed. Mc Graw Hill.
- MAUBERT, J. (1993), *Negociar. Las claves para triunfar*, Ed. Marcombo.
- SAENZ BLANCO, ORTEGA E. (1994) , «La negociación exige un compromiso mutuo de comunicación, información y credibilidad», *Revista Capital Humano*, núm. 70, pág. 14.
- *Cómo resolver los pequeños conflictos en el trabajo*, (1991), Ed. Deusto.
- *Cómo tratar con los subordinados*, (1992), Ed. Deusto.
- *Las negociaciones profesionales y empresariales*, (1992), Ed. Deusto.
- «Técnicas de negociación», (1996), *Cuadernos de CINCO DÍAS (Coopers & Lybrand)*.